

**PENGARUH PARTISIPASI, UMPAN BALIK, PEMBERDAYAAN  
KARYAWAN TERHADAP KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
DAN KONSEKUENSINYA**

**( Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Keuangan Dalam Lingkungan  
Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur)**

**Tesis**

**Diajukan Kepada Program Studi Magister Sains Akuntansi**

**Universitas Diponegoro**

**Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



**Diajukan oleh:**

**Nama : Rere Paulina Bibiana**

**NIM : C4C001164**

**Kepada**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

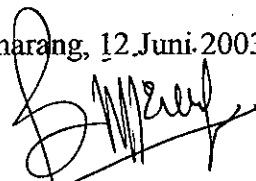
**TAHUN 2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 12 Juni 2003

  
Rere Paulina Bibiana

OPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	222 / (T) m Aul e
Tgl.	12 Juni 2003

Tesis berjudul  
**PENGARUH PARTISIPASI, UMPAN BALIK, PEMBERDAYAAN  
KARYAWAN TERHADAP KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
DAN KONSEKUENSINYA**  
(Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Keuangan Dalam Lingkungan  
Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur)

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Rere Paulina Bibiana**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Juni 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I

  
Dr. Indah Susilowati, M.Sc

Dosen Pembimbing II

  
Drs. Bambang Supomo, MSi. Akt

Anggota Tim Penguji

  
Drs. H. Tarmizi Achmad, MBA, Akt

  
Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi, Akt.

  
Drs. Anis Chariri, M.Com, Akt.

Semarang, 12 Juni 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Sains Akuntansi  
Ketua Program



  
Drs. H. Muhammad Nasir, MSi, Akt

*Bersukacitalah dalam harapan,  
sabarlah dalam kesesakan,  
dan bertekunlah dalam doa.*

*(Roma 12: 12)*

*Ku persembahkan untuk tercinta  
kedua orang tuaku,  
karena mereka aku ada,  
dan untuk tercinta suami dan anakku  
karena mereka aku berjuang.*

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of participation, feed back and staff empowerment toward interpersonal trust and its consequences to the staff of financial division in the local government of east Nusa Tenggara. The basic theory of motivation (Mc Gregor, 1960) and Z - theory (Ouchi, 1991) were use to prove the hypothesis posed by the study.*

*Stratified sampling method was employed to with drawn 187 respondents that selected form the observed employees. The, Structural Equation Model (SEM) has been applied to estimate the collected data by using computing package of AMOS 4.0.*

*The results found that participation of respondents in making decision was positively toward the interpersonal trust, although it was not statistically significant. Feed back and empowerment were relate positively toward interpersonal trust. Moreover, the interpersonal trust was going inline with the productivity and organizational commitment of the staff.*

*The findings is slightly against to what Nyhan (2000) and Sri Ningsih (2002) found in the variable of participation. However, in overall the result of the study are agree with the finding of the previous study.*

*It is recommended to the future research agenda to enlarge the sample size and the scope of study for better generalization of the phenomena.*

**Key-word:** *Participation, feedback, interpersonal trust, work productivity, organizational commitment, East Nusa Tenggara.*

## ABSTRAKSI

Studi ini menguji pengaruh partisipasi, umpan balik dan pemberdayaan karyawan terhadap kepercayaan interpersonal dan konsekuensinya pada karyawan bagian keuangan Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur. Dengan menggunakan teori motivasi dari McGregor (1960) dan teori Z dari Ouchi (1981).

Metode pengumpulan data menggunakan angket yang dipandu dengan kuesioner. Metode sampling yang dipakai adalah stratified sampling, dengan berdasarkan jabatan. Jumlah responden yang diteliti 187 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM), dengan paket program AMOS 4.

Hasil studi ini menemukan partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal namun tidak signifikan. Umpan balik atas kinerja, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Kepercayaan interpersonal mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Nyhan (2000) dan Sri Ningsih (2002) untuk variabel partisipasi namun mendukung Nur Hikmah (2002) yaitu hubungan antara partisipasi terhadap kepercayaan interpersonal adalah positif. Namun secara keseluruhan hasil penelitian ini adalah mendukung penelitian-penelitian terdahulu.

Saran yang diberikan untuk penelitian mendatang adalah pengambilan jumlah sampel yang lebih besar dan lingkup yang lebih luas.

Kata Kunci: Partisipasi, umpan balik, kepercayaan interpersonal, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, Nusa Tenggara Timur.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas berkat dan rahmatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis. Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan tesis ini penulis banyak sekali mendapat bantuan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada:

1. Bapak Drs. H. Muhamad Nasir, MSi, Akt; Bapak Dr. Imam Gozali, MCom, Akt, dan Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi, Akt, sebagai pengelola Program Studi Magister Akuntansi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh program Magister Akuntansi pada Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dr. Indah Susilowati, MSc dan Bapak Drs. Bambang Supomo, MSi, Akt, selaku pembimbing, yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulisan tesis hingga selesai.
3. Bapak dan Ibu dosen Program Magister Akuntansi Undip, yang telah memberikan ilmu dan wawasan sehingga dapat dijadikan bekal bagi penulis dikemudian hari.
4. Bapak dan Ibu staf administrasi Program Magister Sains Akuntansi yang telah membantu kelancaran pelaksanaan perkuliahan hingga penulisan tesis.

5. Keluarga Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA, penulis haturkan banyak terima kasih atas bantuannya baik moril maupun materil sejak penulis berada di Semarang hingga menyelesaikan perkuliahan.
6. Teman-teman Yusrawati, SE, MSi, Alfurkaniati, SE, Rahma, SE, MSi, Jance SE, MSi dan seluruh teman-teman angkatan V pagi yang telah sama-sama berjuang dalam perkuliahan.
7. Suami tercinta Drs. Johanes Depa, MSi. dan anak Dendy Suku Depa, terima kasih banyak atas segala dukungan, cinta dan doa yang telah diberikan selama ini. Terima kasih yang berlimpah buat kedua orang tua, kakak dan adik atas dorongan serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Mudah-mudahan tesis ini bisa berguna untuk memperluas wawasan keilmuan kita. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis akan menerima segala saran dan kritik yang membangun guna proses pembelajaran.

Semarang, 12 Juni 2003

Rere Paulina Bibiana



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRACT .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv

### BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8

### BAB II. TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Organisasi .....	9
2.2. Teori Motivasi .....	10
2.2.1. Teori Motivasi Kebutuhan Abraham Maslow .....	10
2.2.2. Teori X dan Teori Y .....	11
2.2.3. Teori Motivasi Higiene .....	12
2.3. Kepercayaan .....	13
2.3.1. Definisi Kepercayaan .....	14
2.3.2. Anteseden Kepercayaan .....	15
2.3.3. Kosekuensi Kepercayaan .....	20
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28

### BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Pemilihan Obyek Penelitian .....	31
3.2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	31
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	32
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5. Operasionalisasi Variabel .....	33
3.5.1. Partisipasi .....	34
3.5.2. Umpan Balik .....	34
3.5.3. Pemberdayaan Karyawan .....	34
3.5.4. Kepercayaan Interpersonal .....	35
3.5.5. Produktivitas Kerja .....	35
3.5.6. Kepuasan Kerja .....	35
3.5.7. Komitmen Organisasi .....	36
3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	36
3.6.1. Uji Validitas .....	36
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	37
3.7. Analisa Data .....	37
3.7.1. Statistik Deskriptif .....	37
3.7.2. Teknik Analisa Data .....	37

### BAB IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif .....	45
4.1.1. Response Rate .....	45
4.1.2. Profil Responden .....	47
4.1.3. Deskripsi Variabel .....	49
4.2. Uji Kualitas Data .....	51
4.3. Evaluasi Kriteria Goodnes of Fit .....	53
4.3.1. Asumsi Normalitas .....	53
4.3.2. Asumsi Outlier .....	54

4.3.3. Asumsi Multicollinearity dan Singularity .....	56
4.4. Measurement Model Dengan Confirmatory Factor Analysis .....	56
4.4.1. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Antecedent Kepercayaan Interpersonal .....	58
4.4.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Kepercayaan Interpersonal .....	59
4.4.3. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Konsekuensi Kepercayaan Interpersonal .....	61
4.4.4. Full Structural Equation Model Analysis .....	63
4.5. Uji Korelasional .....	65
4.6. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan .....	66
4.6.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	67
4.6.2. Pengujian Hipotesis 2 .....	70
4.6.3. Pengujian Hipotesis 3 .....	71
4.6.4. Pengujian Hipotesis 4 .....	72
4.6.5. Pengujian Hipotesis 5 .....	73
4.6.6. Pengujian Hipotesis 6 .....	74

## BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan .....	76
5.2. Keterbatasan .....	77
5.3. Implikasi .....	78
5.4. Saran .....	78

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian-Penelitian Terdahulu .....	27
2. Jumlah Populasi dan Sampel .....	32
3. Goodness of Fit Indeks .....	44
4. Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner .....	46
5. Profil Responden .....	48
6. Statistik Deskriptif .....	50
7. Hasil Reliabilitas dan Validitas .....	52
8. Uji Normalitas .....	54
9. Uji Outlier Dengan Z Score .....	55
10. Uji Multivariat Outlier .....	56
11. Regression Weight Variabel Eksogen .....	58
12. Regression Weight Variabel Kepercayaan Interpersonal .....	60
13. Regression Weight Konsekuensi Kepercayaan .....	61
14. Evaluasi Kriteria Goodness of-fit .....	65
15. Regression Weight .....	66
16. Hasil Pengujian Hipotesa .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
2. Diagram Alur .....	39
3. Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen .....	59
4. Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepercayaan Interpersonal ..	60
5. Confirmatory Factor Analysis Variabel Konsekuensi Kepercayaan Interpersonal .....	62
6. Structural Equation Model Full Model .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran
1. Kuesioner Penelitian
  2. Deskripsi Responden
  3. Tabulasi Data
  4. Uji Reliabilitas
  5. Deskripsi Variabel dan Uji Korelasi
  6. Output Data SEM
  7. Warning Program AMOS 4 Analisis Faktor
  8. Curriculum Vitae
  9. Surat Keterangan Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebagai makhluk sosial individu-individu yang berkerja dalam suatu organisasi selalu berinteraksi satu sama lainnya. Hal ini merupakan suatu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi seseorang agar dapat bekerja dan menjalankan tugas dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitasnya maupun produktivitas dari organisasi. Dalam berinteraksinya untuk mencapai tujuan organisasi, individu-individu dalam organisasi sangat rentan terhadap masalah relasional. Hal ini dikarenakan individu-individu tersebut mempunyai visi dan misi serta latar belakang baik pendidikan maupun sosialnya yang berbeda. Salah satu masalah relasional yang timbul adalah masalah kepercayaan. Karena tidak jarang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya disebabkan oleh masalah kepercayaan dari karyawan. ( Nyhan: 2000 )

Pakar psikologi Erik H. Erikson dalam Nyhan (2000) menyatakan bahwa kepercayaan secara psikologis dianggap sebagai landasan paling mendasar dari perkembangan psikososial yang baik. Untuk dapat berkembang dengan baik, psikososial seseorang harus diberi "*basic trust*" atau kepercayaan dasar. Kurangnya kepercayaan dapat memberikan perasaan was-was, curiga dan tidak berharga.

Sejalan dengan itu Sisaye (1998), menyatakan bahwa bekerjasama dan kepercayaan adalah isu potensial dalm riset manajemen kontrol sistem dari tingkat manajerial dan organisasi. Jika kurangnya kepercayaan dalam pengiriman pesan atau dalam proses yang dihasilkan pesan, dalam ketidakpastian lingkungan manajer tidak

mampu mencapai kinerja dari kerja mereka. Selanjutnya riset manajemen kontrol telah menjadi *area* yang sangat penting dalam riset akuntansi perilaku. Saat ini ada peningkatan manajemen kontrol dari sosial dan psikologis kognitif, sosiologis, perilaku akuntansi dari sudut pandang ilmu politik.

Ada sejumlah taksonomi atau pengklasifikasian dalam mengartikulasikan model teori manajemen, yaitu *dikotomis taksonomi* (Rainey, 1991; W.R. Scoott, 1992) termasuk birokrasi (model klasik /formal) (Taylor, 1911; Weber, 1922/1964) dan model hubungan manusia sebagai antitesisnya (Maslow, 1954; McGregor, 1960) dalam Nyhan (2000). Perbedaan kedua model yaitu Weber dan Taylor lebih menekankan nilai kerja-keras, rasionalitas, ekonomi, individualisme, dan pandangan bahwa setiap orang mempunyai peranan untuk dilaksanakan dalam masyarakat (Fremont & Rosenzweig, 1995) dan selain itu pada struktural aturan formal. Hal ini karena Webber (1922;1964) lebih menekankan organisasi sebagai model yang birokrasi yaitu suatu sistem yang terdiri atas berbagai regulasi yang mengatur segala situasi dengan tujuan adanya keseragaman dan kemudahan dalam memprediksi. Model inipun mengasumsikan bahwa pekerja dan konstituen yaitu lingkungan yang mendukung untuk pengembangannya akan meningkatkan tingkat kepercayaan dalam melaksanakan berbagai kebijakan jika didasarkan pada *fairnes* dan dokumentasi. Dimana pekerja akan melaksanakan pekerjaan lebih efeisien pada lingkungan yang stabil dan rutin. Hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan otoritas dan kontrol.

Kemudian Maslow dan Mc. Gregor dalam (Fuad Mas'ud, 2002) lebih menekankan pada faktor psikologis dan sosial ditempat kerja Model hubungan manusia mengangkat sistem dari bawah ke atas untuk menggantikan sistem



klasik/formal yaitu sistem otokratis dari atas ke bawah. Model hubungan antar manusia menekankan upaya positif seperti menciptakan lingkungan kerja yang secara fisik, psikologis dan sosial untuk meningkatkan hasil organisasi yang positif. Bagaimanapun dalam praktek model hubungan manusia ini memiliki beberapa karakteristik yang sama seperti model klasik/formal. (Denhardt; 1993; dalam Nyhan 2000), mengacu pada model hubungan manusia, hal ini terlihat jelas bahwa tujuan pokok dari manajer adalah menemukan cara yang paling efisien dalam menjamin keinginan pekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajemen. Namun demikian kedua model tersebut mempunyai persamaan dengan mengakui adanya konflik atau kecenderungan timbulnya konflik antar atasan dan bawahan, ketika terjadinya perbedaan opini antara atasan dan bawahan maka konflik akan meningkat. Carnevale (1995) menemukan bahwa terjadinya konflik antara manajer dan bawahannya, maka manajer kemudian akan kembali ke model otoritas, inilah yang merupakan kelemahan sistem hubungan manusia.

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat berbentuk konflik antara kelompok organisasi misalnya antara manajer dan bawahan atau konflik antara pribadi. Konflik antara pribadi ini berbentuk perbedaan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang menyebabkan seseorang lebih menyukai sebagian orang daripada yang lainnya. Karena semakin positif hubungannya semakin mudah untuk bekerja sama (Kast & Rosenzweig; 1995)

Untuk mengurangi konflik tersebut maka konflik harus dikelola secara baik maka diperlukan suatu paradigma model organisasi baru yang berdasarkan pada kepercayaan. Hal ini konsisten dengan pengembangan dan temuan dari McGregor (1960) dengan menggantikan teori X yang otoriter dengan teori Y yang lebih

demokratis-partisipatif serta teori Z yaitu oleh Ouchi (1981) menyatakan organisasi publik dapat berjalan hanya jika berada dalam kehidupan sosial yang stabil sehingga dapat meningkatkan dan mendorong adanya kepercayaan antar personal. Hal penting pertama dalam Teori Z ini adalah kepercayaan, di mana produktifitas dan kepercayaan akan berjalan beriringan. Model berdasarkan kepercayaan tidak bertujuan untuk mencari keinginan pekerja, tetapi lebih pada kesempatan pengembangan yang kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus dari model ini pada hubungan *interpersonel* (pribadi) antara supervisor atau pimpinan dan pekerja atau bawahannya. Model ini juga mengasumsikan bahwa semakin meningkat partisipasi dalam pembuatan keputusan, pemberdayaan karyawan khususnya, umpan balik dan keputusan yang kolektif, dapat meningkatkan kepercayaan dan hasil organisasi yang positif. Model ini menganggap bahwa pekerja memiliki peran yang kritis sebagai pelayanan utama pada organisasi sektor publik.

Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur sebagai organisasi publik yang berfungsi menyediakan dan memfasilitasi pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai karyawan berjumlah 6.650 orang dengan karyawan yang menangani keuangan sebanyak 670 orang dalam menjalankan tugas sehari selalu berinteraksi antara sesama karyawan terlebih antara pejabat struktur dan staf sangat rentan terhadap konflik yang akhirnya dapat mengganggu kinerja organisasi. Untuk itu maka perlu ditumbuhkan rasa kepercayaan antara pejabat dan staf. Hal ini dapat lebih dirasakan dengan adanya Undang-undang Otonomi Daerah No. 22 tahun 1999 yang dapat membawa berbagai bentuk konsekuensi antara lain masyarakat semakin menuntut profesionalisme dari pejabat dan staf dalam pelayanan kepada masyarakat dengan melihat produktivitasnya dalam melaksanakan tugas. Hal ini karena

masyarakat yang semakin hari semakin pandai dengan keberhasilan dalam bidang pendidikan baik pendidikan keilmuan maupun pendidikan politik yang sadar akan perannya maka pemerintah daerah dituntut harus benar-benar menjalankan fungsinya sebagai pemerintahan yang profesionalisme, bersih dan berwibawa, sehingga pada akhirnya produktivitas dan kinerja yang baik dapat ditingkatkan.

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999, tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa pelaksanaan otonomi daerah yang didasarkan pada otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab. Otonomi luas berarti bahwa daerah diberikan keluasaan untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan di semua bidang pemerintahan kecuali bidang politik, luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, fiskal dan moneter, dan agama. Kemudian otonomi nyata adalah kekuasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintah di bidang tertentu secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Sedangkan otonomi yang bertanggungjawab adalah perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat ke arah yang lebih baik.

Kemudian disusul dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah agar semuanya ini dapat berhasil sesuai dengan apa yang diamanatkan, maka para pekerja di sektor publik dengan jumlah karyawan

yang relatif banyak khususnya bagian keuangan dalam pelaksanaan tugasnya sangat rentan akan kepercayaan antara sesama karyawan maupun antar karyawan dengan pimpinan maka perlu dituntut peran serta yang aktif dalam pengambilan keputusan, dan pemberdayaan serta umpan balik yang tinggi untuk menumbuhkan kepercayaan akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. maka karyawan yang menangani keuangan daerah perlu mengetahui produktivitas kerja, kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang merupakan konsekuensi dari kepercayaan interpersonal.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Ronald C. Nyhan (2000) dengan sampel karyawan pemerintah daerah Florida USA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif terhadap produktivitas dan komitmen organisasi dari adanya kepercayaan interpersonal yang didahului oleh partisipasi, umpan balik dan pemberdayaan. Sedangkan di Indonesia telah direplikasi oleh Sri Ningsih (2002) dengan sampel karyawan Pemda Kabupaten dan Kota se Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan hasil uji hipotesisnya mendukung sepenuhnya penelitian Nyhan yaitu bahwa partisipasi pengambilan keputusan, umpan balik, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan produktivitas kerja, komitmen organisasi.

Kemudian direplikasi oleh Nur Hikmah (2002) dengan sampel tenaga fungsional audit pada kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Propinsi Jawa Tengah, yang hasil uji hipotesis menunjukkan tanda negatif atas hubungan antara partisipasi dan umpan balik dengan kepercayaan interpersonal. Hanya satu variabel anteseden yaitu pemberdayaan yang menunjukkan

hubungan positif dengan kepercayaan interpersonal. Sedangkan hasil uji pengaruh positif antara kepercayaan interpersonal dengan produktivitas dan komitmen organisasi terbukti secara signifikan.

Hasil yang tidak konsisten ini, perlu dilakukan pengujian ulang dalam penelitian ini. Selain itu penelitian ini dilakukan karena dengan adanya pemberlakuan otonomi daerah dan Kepmen Dalam Negeri No 29 tahun 2002; masalah membangun kepercayaan interpersonal diantara karyawan yang menangani fungsi keuangan dan akuntansi, belum pernah diteliti di propinsi Nusa Tenggara Timur. Oleh karena itu sangat tepat melakukan studi ini dengan menambah satu variabel kepuasan kerja.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Pemerintah daerah sebagai sebuah organisasi publik yang memperkerjakan banyak karyawan dalam interaksinya antara pimpinan dan staf sangat rentan terhadap konflik yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kepercayaan interpersonal diantara atasan dan bawahan tersebut yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan disektor publik khususnya bagian keuangan dan akuntansi yang berjumlah 670 dari 6650 orang karyawan atau sekitar 10 persen dari jumlah keseluruhan dengan berbagai multidimensi motif dalam pandangan, subyektivitasnya maupun egonya masing-masing. Untuk itu maka perlu dibangun kepercayaan interpersonal antara pimpinan dan staf. Permasalahan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan interpersonal dan konsekuensinya.

Berdasarkan permasalahan di atas maka muncul beberapa pertanyaan yang perlu dijawab dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah dengan menumbuhkan partisipasi, umpan balik atas kinerja dan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan kepercayaan interpersonal pada pejabat struktural dan staf pengelola keuangan dan akuntansi Pemda Propinsi NTT.
2. Apakah peningkatan kepercayaan interpersonal akan meningkatkan produktifitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari Pejabat struktural dan staf pengelola keuangan dan akuntansi Pemda Propinsi NTT.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris:

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi, umpan balik atas kinerja pemberdayaan karyawan terhadap kepercayaan interpersonal
2. Untuk menganalisis pengaruh antara peningkatan kepercayaan interpersonal terhadap produktifitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengelolaan organisasi di sektor publik bila berdasarkan paradigma kepercayaan. Selain itu dapat menjadi acuan dalam penyusunan program pengembangan hubungan antara atasan dan bawahan dan sesama karyawan.

## BAB II

### TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Teori Organisasi

Teori organisasi merupakan pandangan dari konsepsi organisasi. Keberadaan teori organisasi ini untuk menjawab apa dan bagaimana suatu organisasi. Dalam perkembangannya teori organisasi ini dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu teori organisasi klasik dan teori organisasi modern. Pencetus teori organisasi klasik adalah Max Weber 1947. Konsep-konsep organisasi klasik disebut juga model birokrasi Max Weber. Istilah birokrasi (*bureaucracy*) yang dikembangkan Weber dan para pengikutnya memiliki ciri-ciri dan norma-norma struktural tertentu yang dipakai dalam setiap organisasi yang kompleks. Istilah birokrasi yang dipakai tidaklah mempunyai konotasi baik atau buruk menurut prestasi, tetapi menunjukkan ciri-ciri tertentu dari desain organisasi. Weber pun menganggap bahwa birokrasi sebagai model yang paling efisien yang dapat dipakai paling efektif untuk organisasi yang kompleks (Nyhan, 2000).

Kemudian teori organisasi modern yang fokus utamanya adalah faktor manusia dan cara manusia tersebut berperilaku dalam organisasi. Gerakan ini berawal dari riset Elton Mayo dkk, dalam Kast & Rosenzweig (1995) tentang peralihan dari manajemen ilmiah ke gerakan hubungan manusia awal dengan hipotesanya bahwa meningkatnya produksi itu adalah hasil perubahan hubungan sosial, motivasi dan pengawasan kerja. Lebih lanjut Likert dalam Kast & Rosenzweig (1995) mengemukakan sistem interaksi-pengaruh yang memakai konsep hubungan suportif antara para anggota dalam organisasi sebagai sebuah tema sentral

yang menyokong pengembangan dengan kelompok-kelompok lain dalam suatu sistem organisasi besar.

## **2.2. Teori Motivasi**

Robins (1998: 167-169) menyatakan teori motivasi dibagi atas 2 kategori yaitu Teori Motivasi Dini dan Teori Motivasi Kontemporer. Teori Motivasi dini terdiri dari Teori kebutuhan Maslow, Teori X dan Y dari McGregor dan Teori *Motivasi-Higiene* dari Herzberg. Sedangkan teori *Motivasi Kontemporer* yaitu Teori Motivasi ERG, Teori Motivasi Kebutuhan McClelland, Teori Evaluasi Kognitif, Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) oleh Edwin Locke, Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) oleh B.F. Skinner, Teori Keadilan (*Equity Theory*), dan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor Vroom.

### **2.2.1. Teori Motivasi Kebutuhan Abraham Maslow**

Teori motivasi yang paling dikenal adalah teori motivasi kebutuhan dari Abraham Maslow yang menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu, *Pertama*, kebutuhan *fisiologis* yang terdiri antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian, perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lainnya. *Kedua*, Kebutuhan *Keamanan*: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. *Ketiga*, Kebutuhan *Sosial*, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik dan persahabatan. *Keempat*, Kebutuhan *Penghargaan*, mencakup rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan faktor rasa hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian. *Kelima*, Kebutuhan *Aktualisasi-diri* yaitu dorongan untuk menjadi apa yang mampu



mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya dan pemenuhan-diri (Robbins, 1998: 164).

### 2.2.2. Teori X dan teori Y

McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia yaitu pada dasarnya satu negatif yang ditandai sebagai Teori X dan yang lain positif yang ditandai dengan teori Y (Robbins, 1998: 168)

Menurut Teori X, ada empat pengandaian yang dipegang para manajer para manajer atau pimpinan dalam menangani karyawan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karyawan tidak menyukai kerja, maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Sedangkan lawannya adalah teori Y, yang mempunyai empat pengandaian yang positif adalah :

1. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggungjawab.

4. Kemampuan untuk mengambil keputusan *inovatif* (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dari pengandaian tersebut dapatlah disimpulkan bahwa Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order-rendah mendominasi individu dan Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order-tinggi mendominasi individu. McGregor menganut keyakinan bahwa pengandaian Teori Y lebih sah (*valid*) dari pada Teori X. Oleh karena itu, diusulkan bahwa ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang dan hubungan kelompok yang lebih baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

### 2.2.3. Teori Motivasi Higiene

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Psikolog Frederick Herzberg. Dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitiannya adalah apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaannya. Dengan meminta menguraikan secara rinci situasi-situasi dimana mereka merasa luar biasa baik atau buruk mengenai pekerjaan mereka. Hasil penelitiannya menyimpulkan dua hal pertama terdapat satu kelompok kondisi *ekstrinsik* yang meliputi upah, kondisi kerja, status, kualitas penyeliaan dan kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, serta atasan dan bawahan. Keberadaan unsur-unsur tersebut terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi pekerja. Namun ketidakteradannya menyebabkan ketidakpuasan. Kedua, kelompok *intrinsik* meliputi pencapaian

prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya unsur-unsur tersebut bukan berarti menunjukkan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson, 1987).

### **2.3. Kepercayaan**

Kepercayaan interpersonal yang tumbuh dalam diri karyawan pada sebuah organisasi baik itu pimpinan maupun staf dapat memotivasi seseorang individu dalam menjalankan tugasnya. Tanpa adanya rasa saling percaya tersebut pada akhirnya akan berdampak terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.3.1. Definisi Kepercayaan**

Kepercayaan dapat dipandang dari perspektif internal organisasi dan lingkungan eksternal. Fokus dari penelitian ini pada hubungan internal organisasi. Konsep kepercayaan dalam berbagai cara, namun kepercayaan sering dihubungkan dengan situasi konflik personal, ketidakpastian hasil dan pemecahan masalah (K.D. Scoot, 1980). Kemudian Luhman (1979) menyatakan bahwa kepercayaan menandakan tingkat kepercayaan diri yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam bertindak secara *fair*, *etiks* dan berperilaku yang dapat diperkirakan. Selanjutnya Culbert dan McDonough (1986) menyatakan bahwa kepercayaan berkaitan dengan individu lain dimana kepercayaan adalah mampu menilai apa yang dianut orang lain dan menunjukkan penghargaan padanya khususnya jika individu atau orang-orang dan tersebut mengambil resiko tertentu. Kemudian lebih lanjut Carnevale dan Wecher (1992) menyatakan bahwa kepercayaan adalah ekspektasi dari *etiks*, *fair* dan perilaku tidak curang, dan berhubungan dengan hak seseorang.

Sedangkan Mishra (1996) mendefinisikan kepercayaan sebagai keinginan sekelompok orang untuk bersikap lunak atau mudah tersentuh terhadap orang lain atau kelompok lain berdasarkan keyakinan bahwa kelompok atau pihak tersebut: a) kompeten, b) terbuka, c) perhatian, d) layak (reliabel). Kemudian Matthai (1989) dalam Nyhan (2000) menyatakan bahwa kepercayaan adalah definisi dimana perasaan kepercayaan diri karyawan yang ada, ketika menghadapi ketidakpastian dan situasi yang berisiko, dimana organisasi dan perilaku konsisten. William H. Ross dan Carole Wieland (1996) Ketika kepercayaan dalam perundingan bersama rendah, mediator akan melaporkan bahwa perselisihan yang tinggi dalam permusuhan diantara perorangan.

Robins (1998: 293-294), menyatakan bahwa kinerja tim yang tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya, yang artinya para anggota menyakini integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota lain. Hubungan pribadi, kepercayaan yang rapuh, diperlukan waktu yang lama untuk membangunnya, dapat dengan mudah rusak dan sukar untuk diperoleh kembali.

Fokus penelitian ini adalah pada hubungan kepercayaan antara atasan dan bawahan. Rempel, Holmes dan Zanna (1985) menemukan bahwa kepercayaan dapat terbangun dari hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan yang berdasarkan tingkat reliabilitas, kepercayaan diri, dan keamanan. Sedangkan menurut Luhman (1979) sikap dari berbagai bentuk atau tingkat kepercayaan dalam organisasi sangat tergantung pada hubungan struktural, dengan asumsi bahwa terdapat berbagai tingkat kepercayaan antara seseorang dengan orang lain dan seseorang dengan organisasi secara keseluruhan. Dikotomi tentang kepercayaan organisasi supervisory secara empiris telah dibuktikan oleh Nyhan dan Marlowe (1997).

Kepercayaan merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan hubungan interpersonal dalam birokrasi. Kepercayaan dapat terbentuk dan berkembang jika pimpinan dan bawahan memiliki rasa percaya bahwa orang lain kompeten dan akan bertindak secara *fair dan etiks*. Artinya pimpinan akan mendukung tindakan secara legal dari pekerja dan tidak mengambil keuntungan atas pekerja dengan cara menahan informasi atau memanipulasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

### **2.3.2. Antecedents Kepercayaan**

Paradigma baru yang diusulkan dalam penelitian Nyhan (2000) yaitu model organisasi berdasarkan kepercayaan mengasumsikan bahwa hubungan kerja antara pekerja, khususnya antara pimpinan dan bawahan dapat meningkatkan hasil organisasi. Hal ini tergambar pada penelitian Denhard's (1993), dengan proposisi bahwa manajer tidak dapat memenuhi permintaan tetapi harus mencari cara untuk terlibat dengan pekerja publik seperti aktif berpartisipasi dalam proses manajemen. Dalam membangun kepercayaan dalam organisasi publik membutuhkan strategi untuk meningkatkan kepercayaan antara pekerja dan manajer. Hal-hal penting yang dilakukan dalam organisasi agar dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal dalam Nyhan (2000) adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
2. Umpan balik atas kinerja
2. Pemberdayaan Karyawan

#### **1) Partisipasi**

Partisipasi dianggap sebagai antecedents penting dalam membangun kepercayaan dalam organisasi (Miles & Richie, 1984; Rosen & Jarde, 1977; Savery,

1989; Steel & Llyod, 1988, dalam Nyhan, 1999). Menurut Argyris dalam Nyhan (2000) bahwa pekerja akan berperilaku dewasa hanya jika *supervisor* melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Kemudian Frederickson (1971) dan Thayer (1973) menyatakan bahwa partisipasi sebagai kunci dalam hubungan baik *internal* maupun *eksternal* dari organisasi publik. Hal ini lebih lanjut dikemukakan oleh Waldo (1977) bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan paradigma mayor yang cocok bagi *administrator publik* yang akan memiliki keuntungan positif yang signifikan.

Kemudian Penelitian Sashkin (1984) menemukan bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif pada kinerja, produktivitas, dan kepuasan pekerja karena hal tersebut dapat memenuhi tiga kebutuhan dasar manusia yaitu meningkatnya otonomi, meningkatnya perasaan berharga, dan mengurangi isolasi (perasaan terasing). Kemudian oleh Denhardt (1993) meneliti strategi manajemen efektif yang sukses pada manajer publik menemukan bahwa diperlukan manajer yang mendorong partisipasi bawahannya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Selanjutnya keberhasilan dalam suatu usaha untuk pengaruh perubahan dalam peningkatan Lebih jauh dikatakan bahwa partisipasi juga berhubungan dengan meningkatnya komitmen organisasi afektif (DeCotiis&Summers, 1987; Castro Giovanni & Macy, 1990) khususnya pada saat dikombinasikan dengan sikap dukungan dari atasan (*supervisor supportiveness*)

Konflik antara pimpinan dan bawahan dalam pekerjaan dapat menjadi hambatan bagi kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Konflik tersebut sering tampak sebagai kelemahan kekuasaan dan sering dihubungkan dengan instabilitas suatu organisasi. Meskipun demikian, kepercayaan yang kuat dalam mengorganisasi

kan konflik dapat memberikan kekuatan yang positif, karena konflik tidak dapat dihindari dalam sebagian besar organisasi, tetapi energi tersebut harus disalurkan, sehingga mengarah pada proses inovasi dan peningkatan produktivitas. Selanjutnya Likert (1967) dalam Nyhan (2000) partisipasi karyawan akan meningkatkan kepercayaan interpersonal diantara pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Nachmias (1985) dalam Nyhan (2000) berpendapat sebagai berikut dalam konteks birokrasi rasa keberhasilan tergantung pada pengalaman partisipasi dalam organisasi karena kesuksesan untuk mengubah organisasi akan meningkatkan kepercayaan seseorang dalam organisasi. Kemudian Nyhan, 2000) partisipasi dalam pembuatan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan antara bawahan dan atasan. Ningsih (2002) terdapat hubungan yang positif antara partisipasi dan kepercayaan interpersonal. Dengan demikian hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> :** *Partisipasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.*

## **2) Umpan balik kinerja**

Tahap terakhir yang cukup penting dalam proses komunikasi yang efektif adalah umpan balik (Robbins: 2001). Karena umpan balik adalah hal penting dalam sistem yang terbuka dan dipandang sebagai salah satu dimensi yang signifikan untuk efektivitas komunikasi suatu kelompok. Kemudian Nyhan (2000) menyatakan bahwa umpan balik membutuhkan pertukaran informasi 2 arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Selanjutnya Mishra dan Morrissey (1990) menemukan bahwa komunikasi terbuka dan saling berbagi informasi adalah kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Creed dan Miles (1996) menyatakan pula bahwa manajer mengendalikan aliran informasi pada hampir seluruh organisasi, dan memberi akses

pada informasi adalah kunci manifestasi dari tingkat kepercayaan dalam organisasi. Hal ini sejalan pula dengan Bulchoz dan Roth (1987) yang menyatakan bahwa umpan balik dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun efektivitas di antara pekerja. Umpan balik secara positif mempengaruhi kinerja sebagai suatu cara untuk mengoreksi adanya kesalahan dan mengidentifikasi masalah serta mencari pemecahannya. Larson (1989) menyatakan bahwa umpan balik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pada organisasi publik. Nor dan Korch (1981) menemukan hubungan antara umpan balik dan komitmen organisasi pada organisasi sektor publik dengan tumbuhnya hubungan kepemilikan antara keputusan dan kegiatan.

Kombinasi antara partisipasi dan umpan balik atas kinerja juga sering diteliti. Witt dan Khellmen (1992) menemukan semakin tinggi tingkat umpan balik dan partisipasi akan memberikan pengaruh positif yang signifikan pada hubungan antara atasan bawahan dan efektivitas organisasi. Zand (1972) menyimpulkan jika hubungan saling percaya ada, pasti ada partisipasi dan komunikasi yang baik. Untuk membangun kepercayaan di antara semua pihak dalam organisasi, semua elemen organisasi harus merasa nyaman untuk berkomunikasi secara jujur dalam lingkungannya (Morin, 1990). Umpan balik dari dan kepada karyawan akan meningkatkan kepercayaan antara bawahan dan atasan (Nyhan, 2000).

**H<sub>2</sub> :** *Umpan balik atas kinerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal*

### **3). Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan berarti penciptaan sebuah lingkungan dimana karyawan memiliki wewenang yang lebih banyak untuk menyelesaikan pekerjaan mereka



dengan konsekuensi mereka bertanggungjawab atas hasil penciptaan sebuah lingkungan dimana karyawan memiliki wewenang yang lebih banyak untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan konsekuensi mereka bertanggungjawab atas hasil pekerjaan tersebut. Selanjutnya Block (1988) menemukan bahwa pemberdayaan berhubungan sebab akibat dengan efektifitas organisasi pada saat pekerja bekerja dengan dasar kepercayaan dan dalam lingkungan yang tidak curang. Pemberdayaan sering menghasilkan pekerja yang bertanggungjawab atas pekerjaannya. Pemberian sinyal yang jelas bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan sebagai bentuk kepercayaan organisasi akan kemampuan pekerjanya, dibutuhkan untuk membangun rasa memiliki pada karyawan. Eisenberger, Fasolo, dan Davis-La Mastro (1990) menemukan bahwa pekerja akan lebih memiliki komitmen pada organisasi dan memiliki tingkat absensi rendah jika mereka menerima sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusinya. Lebih lanjut Eubanks (1991) menemukan bahwa pemberdayaan dan kepercayaan pekerja kritis untuk perubahan kultur organisasi dan mengarah ke peningkatan pemeliharaan kesehatan pada pusat kesehatan. Kemudian Bowen dan Lawler (1992) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah bagian dari model membangun keterlibatan dan ketidakterlibatan. Model ini menekankan kebutuhan atas informasi tentang kinerja dalam bentuk umpan balik dan kekuatan untuk membuat keputusan dan berpengaruh dalam prosedur kerja. Bowen dan Lawler menyatakan bahwa model komitmen menggambarkan antitesis dari pengendalian secara birokratis, dan industri yang berhubungan dengan pelayanan perlu memberdayakan pekerjanya sehingga hubungan dengan konsumen juga bisa dieratkan. Sementara Denhardt (1993)

menemukan bahwa manajer yang memberikan pemberdayaan pada pekerja lebih sukses dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Pemberdayaan bagaimanapun dapat secara potensial mengancam nilai esensial dari modal dalam organisasi publik (Nyhan, 2000). Namun pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai hal signifikan yang harus disiapkan dalam membangun kepercayaan dalam organisasi (Barnes, 1981; Culbert & McDonough, 1986; Navran, 1992). Pemberdayaan sangat membutuhkan kepercayaan antar bawahan dan atasan (Khan, 1997 dan Nyhan, 2000). Maka hipotesa dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** *Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal*

### **2.3.3. Konsekuensi Kepercayaan**

Kepercayaan interpersonal dalam organisasi dibangun dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja individu. Kepercayaan interpersonal dinyatakan berhubungan sebab akibat dengan meningkatnya produktivitas kerja dan menguatnya komitmen organisasi afektif (Nyhan, 2000) serta kepuasan kerja.

#### **1). Peningkatan produktivitas kerja**

Peningkatan produktivitas seringkali merupakan hasil usaha pemecahan masalah dan tingkat kepercayaan yang tinggi merupakan factor kunci dalam pemecahan masalah yang efektif (Zand, 1972; Boss, 1978). Kemudian menurut Ouchi (1981) organisasi publik dapat berjalan hanya jika berada dalam kehidupan sosial yang stabil sehingga dapat meningkatkan dan mendorong adanya kepercayaan antar personal. Hal penting pertama dalam Teori Z adalah kepercayaan, di mana

produktivitas dan kepercayaan akan berjalan beriringan. Selanjutnya Savage (1982) menemukan bahwa metode produktivitas baru memiliki kepercayaan sebagai dasar. Penciptaan atmosfer kepercayaan dapat berpengaruh positif pada produktivitas dan inovasi tanpa memerlukan program baru dan tambahan biaya. Covey (1991) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan dapat mengarah pada produktivitas lebih menguntungkan atau mudah dilaksanakan di organisasi yang berstruktur flat dengan jarak pengendalian yang cukup jauh dan luas.

Sedangkan Kanter dan Mirvis (1992) menemukan bahwa pekerja pada sektor publik terkadang sinis dan tidak percaya terhadap tempat atau organisasi mereka bekerja jika diperbandingkan dengan pekerja di sektor swasta. Meningkatnya kepercayaan antar pekerja pada sektor publik akan mengurangi perilaku dan sikap disfungsional dan akan meningkatkan produktivitas.

Zand (1972) dan Boss (1978) menyimpulkan bahwa tingginya tingkat kepercayaan secara positif berhubungan dengan keterbukaan, percobaan dengan kebiasaan baru, dan umpan balik kinerja secara tidak curang. Hal ini mempengaruhi kualitas pemecahan masalah pada suatu kelompok dan proses pengambilan keputusan. Menurut Luhman (1979) nilai kunci dari kepercayaan adalah membiarkan para anggota organisasi untuk mengurangi kompleksitas organisasi dengan cara berlaku serasi dan sepasti mungkin. Artinya, karena rekan kerja memiliki tingkat kepercayaan yang sama antar satu dengan lainnya dan dengan organisasi secara keseluruhan, jarak kemungkinan pada masa depan lebih bisa diprediksi dan diarahkan. Gibb (1965) menyatakan bahwa kepercayaan adalah penting bagi seseorang untuk menyampaikan pendapat dan usaha tanpa takut terjadi hal negatif. Kemudian Nyhan (2000) menyatakan bahwa inovasi adalah kunci untuk beradaptasi

dalam lingkungan yang selalu berubah. Maka penting untuk meningkatkan cara pemecahan masalah dan meningkatkan produktivitas suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan Sitkin dan Opablo (1992) menemukan bahwa lingkungan yang bersih (tidak curang) membiarkan pembuat keputusan dan pekerja untuk mengambil inovasi strategis. Tanpa adanya kepercayaan, kompleksitas dari kondisi masa depan yang tidak pasti akan melumpuhkan kegiatan akan datang, seperti juga dikatakan oleh Simmel (1964). Covey (1991) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan dapat mengarah pada produktivitas lebih menguntungkan atau mudah dilaksanakan di organisasi yang berstruktur flat dengan jarak pengendalian yang cukup jauh dan luas. Dengan demikian hipotesa selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> :** *Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja*

## **2). Kepuasan Kerja**

Manusia yang bekerja dalam suatu organisasi mempunyai dua motivasi *ekstrinsik* atau motivasi yang timbul karena adanya insentif seperti gaji, promosi dan pengakuan serta motivasi *intrinsik* yaitu motivasi yang disebabkan oleh dorongan internal seperti etos kerja individu, minat terhadap pekerjaan atau ketertarikan mempelajari ketrampilan / kerja baru (Oren 1995). Sedangkan Ling dalam Fraser (1983) menyebutkan bahwa ada enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja tersebut diperoleh yaitu uang, wibawa dan kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreativitas. Kemudian teori motivasi Herzberg yang dikenal dengan teori dua faktor yaitu, pertama terdapat satu kelompok kondisi *ekstrinsik* yang meliputi upah, kondisi kerja, status, kualitas penyeliaan dan kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, serta atasan dan bawahan.

Keberadaan unsur-unsur tersebut terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi pekerja. Namun ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan. Kedua, kelompok *intrinsik* meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya unsur-unsur tersebut bukan berarti menunjukkan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson, 1987). Dalam hal ini kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja dapat tercipta apabila didalam diri masing individu timbul rasa kepercayaan yang tinggi.

Kemudian Locke, (1976) dalam Herlina (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kemudian Smith dkk (1969) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif terhadap pekerjaan yaitu :

1. Pekerja itu sendiri, yaitu sejauhmana pekerja menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar, memperoleh tanggungjawab terhadap suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran, jumlah bayaran (upah) yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang ia lakukan dan sama upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk dipromosi, kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi di dalam organisasi.

4. Atasan, hal ini berkaitan dengan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab para bawahannya.
5. Rekan Kerja, sejauhmana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan-rekan kerja lainnya.

Sedangkan Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit dari pada yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap kerja atasan dan rekan kerja mereka. Di lain pihak, jika merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersikap positif terhadap kerja. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Driscoll (1978) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan prediktor yang kuat dari kepuasan kerja keseluruhan. Rich (1997) kepercayaan adalah kunci mediator dari pengaruh model peran pada kepuasan kerja dan kinerja. Kemudian lebih lanjut kepercayaan secara positif dihubungkan dengan kepuasan kerja ( Morris, Steven A, Marshal, Thomas E. Rainer, R. Kelly Jr; 2002). Oleh karena itu, maka hipotesa dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>5</sub> : Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### 3). Memperkuat Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasikan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasi: (1) komitmen afektif yaitu merujuk pada rasa emosi karyawan, dengan mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi; (2) komitmen kontinu yaitu komitmen yang didasarkan pada biaya sosial yang dikeluarkan oleh karyawan dengan tetap menjadi anggota organisasi; (3) komitmen normatif merujuk pada perasaan karyawan sebagai tanggungjawab untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Mowday, dkk (1982) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu, suatu keinginan untuk mengerahkan segala upaya atas nama organisasi, suatu keyakinan, penerimaan, nilai dan tujuan pada organisasi tertentu. Dengan kata lain merupakan sikap loyalitas pekerja pada organisasinya dan merupakan proses yang terus-menerus, dimana partisipasi organisasi memberikan perhatiannya pada organisasi, keberhasilan dan kesejahteraan yang berlangsung terus-menerus.

Fokus pada penelitian ini adalah pada komitmen organisasi afektif karena komitmen afektif lebih menekankan gambaran hubungan yang kuat antara seorang individu dengan organisasi yang mempekerjakannya berdasarkan pada (1) rasa percaya dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dianut organisasi, (2) suatu kemauan untuk memberikan usaha keras bagi organisasi dan (3) keinginan yang kuat untuk memelihara dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Porter, Steers, Mowday, dan Boulian 1974). Dimensi afektif dari komitmen organisasi menandakan kualitas hubungan antara pekerja dengan organisasi. Peneliti-peneliti di bidang manajemen sektor publik menyatakan bahwa

komitmen organisasi afektif adalah kunci dalam meningkatkan motivasi pekerja di sektor publik.

Selanjutnya Balfour dan Wechsler (1990) secara empiris membuktikan bahwa ada hubungan positif antara pekerja sektor publik dengan komitmen organisasi afektif. Romzek (1990) dan Perry, Wise (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan dengan pelayanan publik. Semakin tinggi komitmen organisasi afektif maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang diberikan pekerja di sektor publik.

Diffie-Couch (1984) menyimpulkan bahwa tidak adanya kepercayaan akan mengurangi komitmen. Oleh karena itu, membangun kepercayaan bisa menjadi strategi yang efektif untuk membantu manajer pada sektor publik dalam memotivasi pekerjanya. Odom, Box dan Dunn (1990) melaporkan bahwa budaya suportif dan inovatif pada birokrasi publik mengarah pada makin tingginya tingkat komitmen organisasi. Bahkan Matthai (1989) secara khusus mengevaluasi hubungan dari kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif dan menemukan hubungan yang sangat kuat. Matthai menemukan bahwa kepercayaan bisa dijadikan prediktor dari komitmen organisasi. Pascale dan Athos (1981) juga telah menemukan hubungan positif antara kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif. Kemudian lebih lanjut Ko de Ruyter & Martin Werzels (1999) menyatakan bahwa kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif. Maka hipotesa dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H6 :** *Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*



Ringkasan beberapa penelitian yang berhubungan dengan variabel kepercayaan sebelumnya:

**Tabel 1**  
**Penelitian – Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Topik	Sampel/ Responden	Alat analisis	Hasil
Daley Dennis (1991)	Manajemen Praktis dan Dukungan Bersama Manager: Pengaruh Sikap Supervisor pada Persepsi Organisasi	600 karyawan pada 3 organisasi publik	Regresi	Kepercayaan interpersonal secara signifikan mempunyai korelasi yang kuat terhadap komitmen organisasi
William H. Ross dan Carole Wieland (1996)	Pengaruh Kepercayaan Interpersonal dan Tekanan Waktu pada Strategi mediasi manajerial dalam Simulasi Perselisihan Organisasi	Studi eksperimen pada mahasiswa Administrasi bisnis	MANOVA	Ketika kepercayaan perundingan bersama rendah, mediator akan melaporkan bahwa perselisihan yang tinggi dalam permusuhan diantara perorangan.
Ko de Ryter, Martin Wetzels (1999)	Komitmen dalam Hubungan Auditor-Klien: Antecedent dan Konsekuensi	213 klien dari perusahaan yang berbeda	Structural Equation Model (SEM)	Kepercayaan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif
Nyhan (2000)	Perubahan Paradigma Kepercayaan dan Perannya dalam Organisasi Sektor Publik	184 Karyawan Pemerintah di South Florida	Structural Equation Model (SEM)	Hasilnya terdapat hubungan yang positif antara partisipasi, umpan balik dan pemberdayaan terhadap kepercayaan. Terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan dan produktifitas dan komitmen organisasi
Aryee, Samuel, dkk (2002)	Kepercayaan sebagai mediasi hubungan antara Organisasi Keadilan dan Hasil Kerja: Uji Model Perubahan Sosial	Pegawai Full-time organisasi publik di India	LISREL	Kepercayaan dalam sebagian organisasi sebagai mediasi hubungan antara distribusi dan prosedur keadilan dan sikap kerja dari kepuasan kerja, niat pindah dan komitmen organisasi, tetapi umumnya mediasi hubungan antara interaksi keadilan dan sikap kerja. Sebaliknya kepercayaan supervisor sebagai mediasi hubungan antara interaksi keadilan dan perilaku kerja

				dari kinerja dan secara individu-organisasi-orientasi dimensi perilaku
Nur Hikmah (2002)	Studi Empiris Pengaruh Kepercayaan Interpersonal Dalam Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Jawa Tengah	127 Karyawan BPKP Perwakilan Jawa Tengah	Structural Equation Model (SEM)	Hasilnya terdapat hubungan negatif antara partisipasi dan umpan balik terhadap kepercayaan interpersonal. Variabel anteseden Pemberdayaan menunjukkan hubungan positif dengan kepercayaan interpersonal. Uji pengaruh positif antara kepercayaan interpersonal dengan produktifitas dan komitmen organisasi terbukti secara signifikan.
Sri Ningsih (2002)	Anteseden dan Konsekuensi Kepercayaan Interpersonal (interpersonal trust) pada pemerintah Daerah: Studi Kasus pada pemerintah Kabupaten dan Kota se-Daerah Istimewa Yogyakarta	272 karyawan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten dan Kota DIY	Structural Equation Model (SEM)	Hasilnya terdapat hubungan yang positif antara partisipasi, umpan balik dan pemberdayaan terhadap kepercayaan. Terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan dan produktifitas dan komitmen organisasi.

Sumber: Dari berbagai referensi yang dikumpulkan, 2003

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Model konseptual anteseden dan konsekuensi dari variabel kepercayaan interpersonal yang dikembangkan Nyhan (2000) dengan modifikasi tambahan satu variabel kepuasan kerja, karena Smith dkk (1969) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif terhadap pekerjaan yaitu antara (1) Pekerja itu sendiri, yaitu sejauhmana pekerja menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar, memperoleh tanggungjawab terhadap suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik. (2) Bayaran, jumlah bayaran (upah) yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang ia lakukan dan sama upah yang diterima oleh orang lain dalam psosisi kerja yang sama. (3) Kesempatan untuk dipromosi, kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang

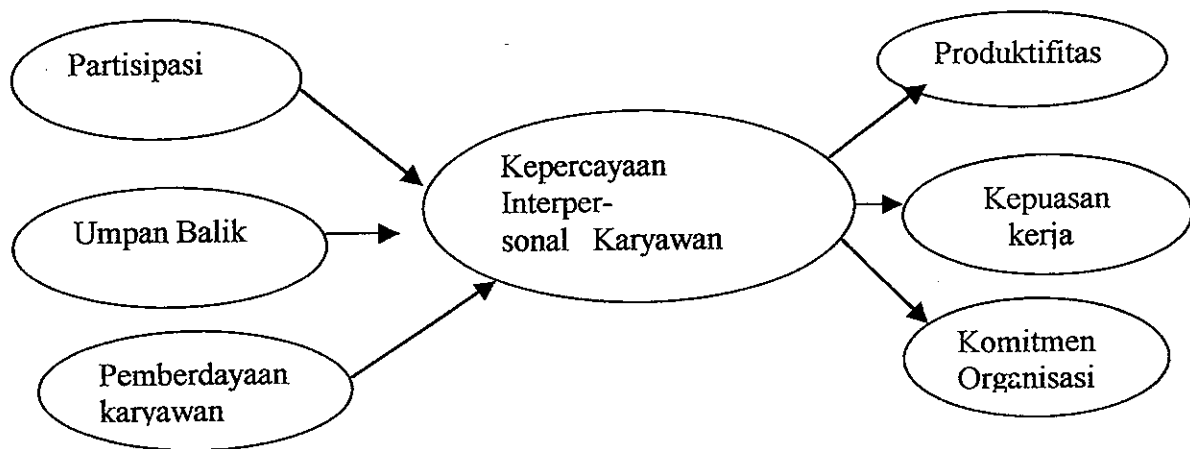
lebih tinggi di dalam organisasi. (4) Atasan, hal ini berkaitan dengan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab para bawahannya. (5) Rekan Kerja, sejauhmana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan-rekan kerja lainnya. Kemudian lebih lanjut kepercayaan secara positif dihubungkan dengan kepuasan kerja ( Morris, Steven A, Marshal, Thomas E. Rainer, R. Kelly Jr; 2002). Maka dapat diduga bahwa kepercayaan interpersonal diantara sesama pekerja dan atasan terhadap bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian ini terdapat penambahan variabel kepuasan kerja karyawan yang diduga merupakan salah satu konsekuensi dari kepercayaan interpersonal selain produktivitas dan komitmen organisasi, dengan sampel Pejabat Struktural dan Staf pengelola keuangan pada pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur pada Dinas-Dinas, Biro Keuangan Sekretariat Propinsi NTT dan Lembaga Teknis Daerah (Badan dan Kantor). Hasil penelitian ini diharapkan selain memberikan bukti empiris terhadap manajemen organisasi publik berdasarkan kepercayaan di NTT, juga agar dapat menjadi masukan dalam membangun desain pengelolaan pada organisasi sektor publik.

Penambahan variabel kepuasan kerja karena manusia yang bekerja mempunyai harapan untuk memenuhi kepuasannya. Semakin tinggi harapan untuk mencapai sasaran atau semakin tinggi nilai sasaran, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang akan diperoleh. Menurut Arryee, Samuel (2002), bahwa kepercayaan terhadap anggota lain dari tim yang sebenarnya secara signifikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya kepercayaan dalam sebagian organisasi sebagai mediasi hubungan antara distribusi

dan prosedur peradilan dan sikap kerja dari kepuasan kerja, niat untuk berpindah dan komitmen organisasi.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Nyhan (2000), Sri Ningsih (2002) Nur Hikmah (2002) dengan modifikasi tambahan Variabel Kepuasan Kerja

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1. Pemilihan Obyek Penelitian

Pemilihan obyek penelitian ini dengan pertimbangan adalah bahwa penelitian tentang kepercayaan interpersonal belum pernah dilakukan di wilayah propinsi Nusa Tenggara Timur; baik pada organisasi bisnis, maupun pada instansi pemerintah. Kemudian pemilihan sampel khusus pada pejabat dan staf yang menangani fungsi keuangan adalah dengan mempertimbangkan penerapan ilmu yang sedang dipelajari yaitu pada program Magister Akuntansi.

##### 3.2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang menangani keuangan/akuntansi Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur. Sesuai dengan Perda No. 9 Tahun 2000 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Propinsi Nusa Tenggara Timur yaitu terdapat 17 Dinas dengan 38 UPTD. Kemudian Perda No. 10 tentang Sekretariat Propinsi Nusa Tenggara Timur terdiri dari 13 Biro. Sedangkan Perda No. 11 Tahun 2002 tentang Lembaga Teknis Badan dan Kantor ada 12 Badan serta 2 buah Kantor. Maka organisasi yang dijadikan obyek penelitian sebanyak jumlah 88 buah. Jumlah populasi adalah seluruh karyawan yang menangani keuangan yang terdiri dari adalah 670 orang. Kemudian teknik penarikan sampel dengan menggunakan *stratified sampling* berdasarkan jabatan.

Sehubungan dengan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM maka jumlah sampel untuk teknik *maximum Likelihood*

*Estimation* adalah: minimal adalah 100 dan maksimal 200; tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi yaitu 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi; minimal tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah indikator yang digunakan sebanyak 29 maka besarnya sampel minimal 145 dan maksimal 270 sampel Hair dkk dalam Ferdinand (2002). Pada penelitian ini, besarnya sampel ditentukan untuk memenuhi kriteria tersebut maka jumlah sampel sebesar 29 kali 7 (angka diantara 5 – 10 ) yaitu 203 sampel dengan rincian sebagai berikut (tabel 2)

Tabel 2  
Jumlah Populasi dan Sampel

Instansi	Populasi		Sampel*			
	Kasi/ Kaur	Staf	Kasi/Kaur	%	Staf	%
Dinas (17)	17	119	17	100	24	20
Badan-Badan (12)	12	84	12	100	17	20,23
Unit Pelaksana Teknis/UPTD pada Masing-masing Dinas (38)	38	228	38	100	47	20,61
Biro Sekretariat Daerahselain Biro Keuangan (12)	12	36	12	100	7	19,44
Biro Keuangan (1)	1	102	1	100	21	20,59
Kantor-Kantor (2)	2	12	1	100	3	25
Sekretariat DPR (1)	1	6	1	100	1	16,67
Sub Total	83	587	83	100	120	16,67
Total					203	

\*Untuk populasi jumlah kecil akan diambil semua sebagai sampel

Sumber: Biro Kepegawaian Setda Propinsi NTT

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner atau angket, sedangkan data

sekunder diperoleh dari daftar pegawai bagian keuangan pada Sekretariat Pemda Propinsi Nusa Tenggara Timur ( NTT ) yang diterbitkan pada tahun 2002.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dengan *key person* untuk mendapatkan data mengenai arah kebijakan organisasi. Dokumentasi untuk mendapatkan berupa data jumlah karyawan, peraturan-peraturan daerah kebijakan-kebijakan. Observasi yaitu pengamatan terhadap pelaksanaan tugas oleh karyawan. Kemudian angket dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan.

### 3.5. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini ada tujuh variabel yaitu partisipasi, umpan balik, pemberdayaan karyawan, kepercayaan interpersonal, produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. yang dimensi/item-item telah diukur dan digunakan oleh peneliti terdahulu dan telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya ( Nyhan, 2000; Sri Ngingsih, (2002); Nur Hikmah (2002). Kemudian karena terdapat perbedaan daerah, instansi dan waktu maka akan diuji validitas untuk dimensi dari variabel-variabel yang diamati, dengan sistem panel sebelum mengumpulkan data dan uji korelasi setelah data dikumpulkan.

Pernyataan-pernyataan dari variabel-variabel yang akan diuji dengan menggunakan 5 skala *Likert* dengan alasan bahwa tingkat kemampuan, tingkat pendidikan dari karyawan di Amerika Serikat dan di Indonesia yang berbeda

sehingga kemungkinan akan sulit membedakan jawaban dengan menggunakan 7 skala *Likert*.

### **3.5.1. Partisipasi**

Partisipasi adalah keinginan atasan untuk mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan dipersepsikan oleh pekerja bahwa keterlibatan mereka memiliki nilai bagi organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Nyhan (2000), yang terdiri dari empat item pernyataan dengan skala *Likert* lima poin. Poin yang rendah menunjukkan tingkat partisipasi individu dalam pengambilan keputusan rendah dan sebaliknya poin tinggi menunjukkan partisipasi pengambilan keputusan yang tinggi.

### **3.5.2 Umpan Balik**

Umpan Balik adalah proses pertukaran informasi secara dua arah dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dari bawahan ke atasan.. Pengukuran variabel ini juga menggunakan instrumen yang dikembangkan Nyhan (2000). Instrumen ini terdiri dari tiga item pernyataan dengan skala *Likert* lima poin. Poin rendah menunjukkan kurangnya umpan balik yang diterima oleh bawahan atau atasan dan poin yang tinggi menunjukkan umpan balik yang diterima tinggi.

### **3.5.3. Pemberdayaan**

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya membangun lingkungan dimana karyawan menerima tanggungjawab dan otoritas yang lebih banyak untuk berpersepsi dalam pekerjaan mereka. Variabel ini pula diukur dengan menggunakan instrumen dari Nyhan (2000) yang terdiri dari empat item



pernyataan dengan skala *Likert* lima poin. Skor yang tinggi menunjukkan upaya pemberdayaan dalam organisasi organisasi tersebut dan sebaliknya skor rendah menunjukkan kurangnya pemberdayaan karyawan dalam organisasi.

#### **3.5.4. Kepercayaan Interpersonal**

Kepercayaan dalam hal ini dimaksudkan adalah kepercayaan yang dibangun diantara pekerja dengan atasannya dan sesama pekerja. Variabel ini pula diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Nyhan dan Marlowe (1997) yang terdiri dari empat item pernyataan dengan menggunakan skala *Likert* lima poin. Skor tinggi menunjukkan individu tersebut menerima kepercayaan yang tinggi dan skor rendah menunjukkan karyawan kurang menerima kepercayaan atau kepercayaan yang rendah.

#### **3.5.5. Produktivitas Kerja**

Produktivitas adalah hasil yang diperoleh dalam penyelesaian pekerjaan yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dimodifikasi dari instrumen Nyhan (2000) yang terdiri dari tiga dikembangkan menjadi empat item pernyataan dengan skala *Likert* lima poin. Skor rendah menunjukkan produktivitas yang rendah, sedangkan skor tinggi menunjukkan produktivitas yang tinggi.

#### **3.5.6. Kepuasan Kerja**

Konsep kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996) Berbagai faktor yang mendorong kepuasan kerja antara lain pekerjaan yang secara mental memberikan tantangan, ganjaran yang pantas, kondisi kerja dan rekan kerja

yang mendukung. Untuk mengukur variabel kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan kuesioner dari Simth, Kendal, Hullin, 1959). Pengukurannya dengan menggunakan lima item pernyataan. Dengan lima skala *likert*. Skor rendah menunjukkan kepuasan kerja yang kurang dan sebaliknya skor yang tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi.

### **3.5.7. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kemauan untuk memberikan segala upaya bagi organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen versi singkat dari *Affective Commitment Scale* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1984) yang digunakan Nyhan (2000) yang terdiri dari item item pernyataan, kemudian dimodifikasi menjadi lima item pernyataan dengan skala *likert* lima poin. Skor rendah menunjukkan komitmen kepada organisasi yang rendah dan sebaliknya skor yang tinggi menunjukkan komitmen yang tinggi kepada organisasi.

## **3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner, maka instrumen penelitian tersebut perlu diuji untuk mengetahui reliabilitas dan validitas data.

### **3.6.1. Uji Validitas.**

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian pengujian validitas data dengan menggunakan dua tahap yaitu: Pertama, sebelum diadakan penelitian dengan menggunakan panel,

yaitu meminta para ahli dan calon responden untuk mengisi draf kuesioner setelah itu diminta tanggapannya. Kedua, setelah data dikumpulkan dilakukan uji *criterion-related validity* dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor yang diperoleh dari penggunaan instrumen.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas, dimaksudkan untuk mengetahui “konsistensi data yang dikumpulkan” yaitu sejauhmana pengukur yang dimaksud dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dengan menggunakan nilai *Cronbach alpha*. Data dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach alpha*  $> 0,60$  (Nunally, 1978).

## 3.7. Analisis Data

Data yang dihasilkan akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yang terdiri dari :

### 2.7.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan gambaran mengenai responden penelitian meliputi Jabatan, umur, golongan, tingkat pendidikan, latar belakang, masa kerja dibagian keuangan, masa kerja sebagai pegawai, kursus atau pendidikan non formal atau keahlian, dan lamanya kursus dan karaktersitik lain mengenai variabel penelitian.

### 3.7.2. Teknik Analisis

Penelitian Nyhan (2000) dengan menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dan menggunakan software AMOS 4 dan SPSS 10 sebagai alat bantu

analisis. Kemudian penelitian Nur Hikmah dan Sri Ningsih (2002) juga menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Model* (SEM), Oleh karena itu pada penelitian ini juga menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Model* (SEM) dengan pertimbangan bahwa multi variabel merupakan ciri penelitian *behavior* dan merupakan bentuk analisis statistik terpenting dalam taraf perkembangan ilmu (Kerlinger, 1986); SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik *multivariat* lainnya (Hair et al. 1998) serta mampu mengungkapkan dan menguji rumusan teoritis rumit dalam penelitian Keperilakuan (Kerlinger, 1986). Terdapat 7 langkah dalam permodelan yang menggunakan pendekatan SEM (Ferdinand, 2002)

1. Mengembangkan sebuah model berbasis teori.
2. Menyusun diagram alur untuk menyatakan hubungan kausalitas.
3. Menterjemahkan diagram alur ke dalam persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Memilih matriks input dan model/teknik estimasi.
5. Menilai problem *identification*,
6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*,
7. Interpretasi dan modifikasi model.

**Langkah Pertama:** Mengembangkan sebuah model berbasis teori

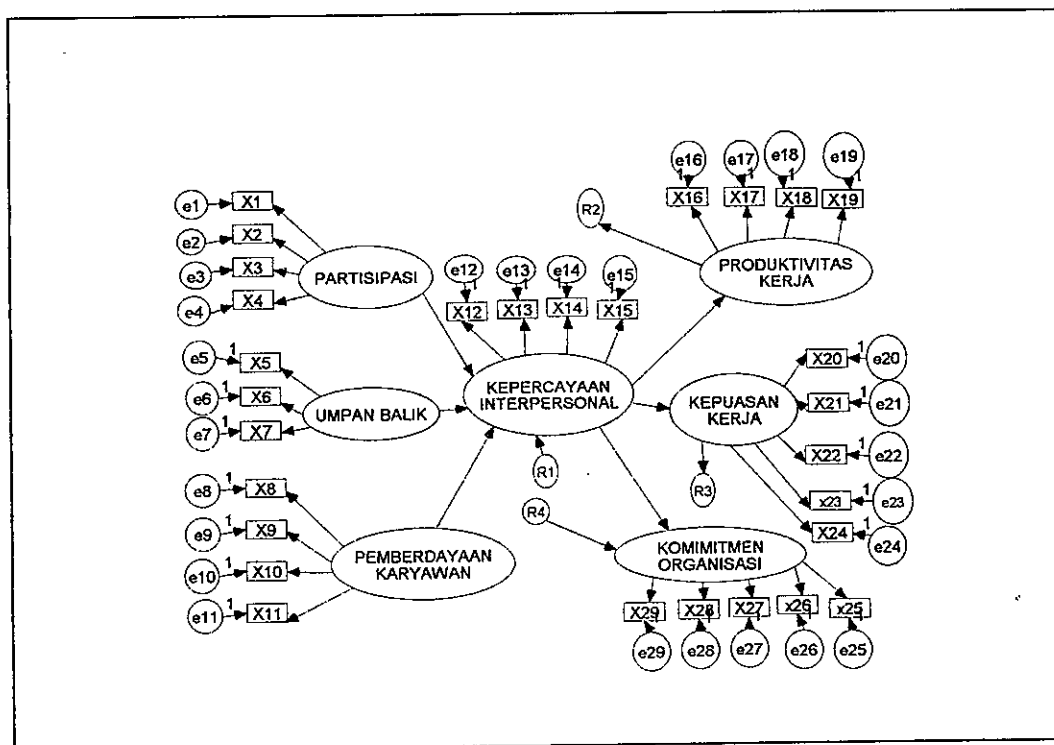
SEM adalah sebuah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain, berdasarkan teori yang ada. Model yang dikembangkan berdasarkan kajian teoritis akan menjadi dasar untuk langkah selanjutnya. Konstruk

dan dimensi yang akan diteliti dari model dijelaskan dalam telaah teoritis yang ditunjukkan pada model kerangka pemikiran teoritis.

**Langkah Kedua :** Menyusun diagram alur untuk menyatakan hubungan kausal.

Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan, langkah selanjutnya ditransformasi ke dalam bentuk diagram alur (*parth diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk model tersebut, dan atas dasar hal tersebut, variabel untuk mengukur konstruk akan dicari. Diagram alur model disajikan pada gambar 2.

**Gambar 2**  
**DIAGRAM ALUR**



**Langkah Ketiga :** Menterjemahkan diagram alur ke dalam persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Persamaan struktural dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$KI = \gamma_1 P + \gamma_2 UB + \gamma_3 PBK + R_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$PR = \beta_4 KI + R_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$KK = \beta_5 KI + R_3 \dots\dots\dots (3)$$

$$KO = \beta_6 KI + R_4 \dots\dots\dots (4)$$

Dimana : P = Partisipasi

PK = Produktivitas Kerja

UB = Umpan Balik

KK = Kepuasan kerja

PB = Pemberdayaan

KO = Komitmen Organisasi

KI = Kepercayaan Interpersonal

Spesifikasi terhadap model pengukuran sebagai berikut:

Konstruk Eksogen Partisipasi (P)

$$X_1 = \lambda P + e_1$$

$$X_3 = \lambda P + e_3$$

$$X_2 = \lambda P + e_2$$

$$X_4 = \lambda P + e_4$$

Konstruk Eksogen Umpan Balik (UB)

$$X_5 = \lambda UB + e_5$$

$$X_6 = \lambda UB + e_6$$

$$X_7 = \lambda UB + e_7$$

Konstruk Eksogen Pembayaaan Karyawan (PB)

$$X_8 = \lambda PB + e_8$$

$$X_{10} = \lambda PB + e_{10}$$

$$X_9 = \lambda PB + e_9$$

$$X_{11} = \lambda PB + e_{11}$$

Konstruk Eksogen Kepercayaan (KI)

$$X_{12} = \lambda KI + e_{12}$$

$$X_{14} = \lambda KI + e_{14}$$

$$X_{13} = \lambda KI + e_{13}$$

$$X_{15} = \lambda KI + e_{15}$$

Konstruk Endogen Produktivitas Kerja (PK)

$$X_{16} = \lambda PK + e_{16}$$

$$X_{18} = \lambda PK + e_{18}$$

$$X_{17} = \lambda PK + e_{17}$$

$$X_{19} = \lambda PK + e_{19}$$

Konstruk Endogen Kepuasan Kerja (KK)

$$X_{20} = \lambda KK + e_{20}$$

$$X_{23} = \lambda KK + e_{23}$$

$$X_{21} = \lambda KK + e_{21}$$

$$X_{24} = \lambda KK + e_{24}$$

$$X_{22} = \lambda KK + e_{22}$$

Konstruk Endogen Komitmen Organisasi (KO)

$$X_{25} = \lambda KO + e_{25}$$

$$X_{26} = \lambda KO + e_{26}$$

$$X_{27} = \lambda KO + e_{27}$$

$$X_{28} = \lambda KO + e_{28}$$

$$X_{29} = \lambda KO + e_{29}$$

#### **Langkah Keempat : Memilih matriks input dan model/teknik estimasi**

Data masukan SEM berupa matriks varian-kovarian atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varian kovarian (Hair, et al., 1998). Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Estimasi ini akan dilakukan dengan dua tahap meliputi:

##### **1) Estimasi measurement model**

Pengujian unidimensional dari konstruk endogen maupun eksogen dilakukan dengan teknik *confirmatory factor analysis*. Jika probabilitas yang dihasilkan signifikan, maka hipotesis yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak ditolak hipotesis nol tidak dapat ditolak, berarti model ini dapat diterima. Untuk mengetahui kekuatan dimensi tersebut dalam membentuk variabel latennya, dilakukan uji t terhadap *regression weight*. Jika kritikal ratio lebih besar dari 2,0 maka variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi variabel laten yang dibentuk (Ferdinand, 2000).

##### **2) Estimasi structural model**

Estimasi ini dilakukan dengan menganalisis *full model*, untuk menguji kesesuaian model dan hubungan yang dibangun. Jika signifikan terhadap “*chi square*”-probabilitasnya lebih 0,05 maka model ini sesuai atau *fit* dengan data yang tersedia.

### **Langkah Kelima:** Menilai problem identifikasi

Dalam operasi AMOS 4.0, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan, mengapa program tidak dapat melakukan estimasi, sehingga dalam merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi (Ferdinand 2002).

### **Langkah Keenam:** Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Tahapan selanjutnya adalah evaluasi terhadap kriteria *goodness-of-fit*, evaluasi terpenuhinya asumsi SEM, *measurement* model dan analisis terhadap *full structural equation model*. Asumsi-asumsi SEM meliputi asumsi normalitas, asumsi *outlier*, asumsi *multicolinearity* dan *singularity* serta uji keandalan konstruk.

Evaluasi atas kriteria *goodness-of-fit*, model, pengujian kelayakan model dapat dilakukan dengan kriteria kesesuaian indeks dan *cut off value*-nya. Kriteria tersebut digunakan untuk menyatakan apakah model dapat diterima atau tidak. Uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesisi adalah:

1. **Kriteria Chi-Square ( $\chi^2$ )**, digunakan untuk menguji perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan *matriks kovarian* populasi yang diestimasi. Justifikasi kriteria adalah nilai  $\chi^2$  yang kecil, dan tidak signifikan sehingga hipotesa nol tidak dapat ditolak. Nilai  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  (Hulland et al, 1996)..



2. **Kriteria Significaned Probability**, digunakan untuk menguji tingkat signifikansi dari model yang digunakan
3. **Kriteria Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**, digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi yang diterima apabila nilainya berkisar 0,05 sampai 0,08.
4. **Kriteria Goodness of Fit Index (GFI)**, digunakan untuk menunjukkan tingkat kesesuaian (*fit*) model. Rentang GFI antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" semakin baik.
5. **Kriteria Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)**, adalah nilai GFI yang disesuaikan dengan rasio derajat kebebasan untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat derajat penerimaan adalah sama dengan atau lebih dari 0,9.
6. **Kriteria The Minimum sample Discrepancy function/Degree of Freedom (CMIN/DF)**, indeks ini juga disebut  $X^2$  relatif karena nilai  $X^2$  dibagi derajat kebebasannya. Nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2,0 bahkan kadang kurang dari 3, 0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

Kriteria *goodness of fit* yang direkomendasikan bagi seluruh alat uji kesesuaian model dapat diringkas dalam tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3**  
**GOODNESS OF FIT INDICES**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cutt Off Value</i>
<i>Chi Square (<math>X^2</math>)</i>	<i>Diharapkan kecil</i>
<i>Significaned Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$

Sumber ; Tabachnick dan Fidell (1996), Hair et.al (1998) dalam Ferdinand, (2002)

#### **Langkah Ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Evaluasi *regression weight* adalah evaluasi terhadap hubungan kausalitas, dengan uji t untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dalam model, yang hipotesis nol menyatakan koefisien regresi antar hubungan sama dengan nol. Melalui *critical rationnya* yang identik dengan uji t dalam regresi dapat dilihat *koefisien regresi* tidak sama dengan nol untuk menerima hipotesis alternatif yang menyatakan diterimanya kausalitas dalam model.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas hasil penelitian lapangan. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur tujuh variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu partisipasi, umpan balik, pemberdayaan karyawan, kepercayaan interpersonal, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pembahasan akan dibagi dalam dua sub bab, yaitu, Statistik Deskriptif dan Uji Hipotesis. Kemudian statistik deskriptif terdiri *Respon Rate*, Profil Responden dan variabel penelitian. Uji Kualitas Data; Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit* yang terdiri atas asumsi normalitas, asumsi *outliers*, asumsi *multicollinerity* dan *singularity*; *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis*. Selanjutnya Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil.

#### 4.1. Statistik Deskriptif

Pembahasan statistik deskriptif terdiri atas *respon rate*, profil responden dan variabel penelitian.

##### 4.1.1. Response Rate

Untuk menghasilkan item pertanyaan yang valid maka kuesioner yang berisi 27 item pernyataan telah dilakukan dengan uji panel oleh para calon responden, dan para pakar dibidang statistik dan ilmu akuntansi perilaku. Dari uji panel akhirnya menghasilkan item pernyataan sebanyak 29 item. Kemudian kuesioner tersebut didistribusikan kepada 250 karyawan bagian keuangan pada 83 instansi pemerintah daerah propinsi Nusa Tenggara Timur, di kota Kupang dan diluar kota Kupang.

Penelitian dimulai pada tanggal 19 Maret 2002 dengan batas pengembalian satu minggu. Karena banyaknya responden maka penelitian dilakukan selama satu bulan. Pada minggu pertama yang dapat didistribusikan sebanyak 85 kuesioner, minggu kedua sebanyak 120 kuesioner, serta minggu ketiga 45 kuesioner. Kemudian kuesioner yang dapat diperoleh kembali pada minggu pertama 24 kuesioner, minggu kedua 75, minggu ketiga 60, dan minggu keempat 36 kuesioner. Sehingga total yang dikembalikan sebanyak 195 responden, dan yang tidak dikembalikan 55 responden. Namun 8 buah jawaban diantaranya tidak dapat diikutsertakan karena pengisiannya tidak lengkap, sehingga kuesioner yang layak dianalisa sebanyak 187 kuesioner.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4**  
**RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

---

Kuesioner yang diantar langsung	250
Kuesioner yang tidak kembali	<u>55</u>
Kuesioner yang kembali	195
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	<u>8 -</u>
Kuesioner yang digunakan	187
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> )	$195 / 250 \times 100\% = 78 \%$
Tingkat pengembalian yang digunakan ( <i>usable response rate</i> )	$187 / 250 \times 100\% = 74,8 \%$

---

Sumber: Hasil Penelitian, 2003

#### 4.1.2. Profil Responden

Pada bagian ini dijelaskan profil responden yang dilihat dari jumlah dan prosentase dari masing-masing profil. Berdasarkan jabatan, karyawan yang menduduki jabatan struktural baik sebagai kepala seksi atau kepala urusan atau kepala tata usaha dari total responden adalah sebanyak 67 orang (35,8 %) dan sebagai staf 120 orang (64,2 %) yang berarti bahwa sebagian besar responden adalah sebagai staf pada bagian keuangan. Kemudian umur, yang paling sedikit adalah dibawah 30 tahun yaitu 3 orang (1,6 %), sekitar 30 – 40 tahun sebanyak 78 orang (41,7 %) dan yang terbanyak yang telah berusia diatas 40 tahun yaitu 106 orang (56,7 %). Selanjutnya dilihat dari aspek pendidikan, yang terbanyak berada tingkat pendidikan SLTA sebanyak 94 orang (50,3 %), disusul pendidikan sarjana (S1) 75 orang (40,1 %); Diploma 3 sebanyak 16 orang (8,6%), dan yang paling sedikit dengan tingkat pendidikan Srata 2 sebanyak 2 orang (1,1 %).

Berdasarkan Golongan, yang terbanyak pegawai dengan golongan III sebanyak 122 orang (65,2 %); golongan II sebanyak 60 orang (32,1 %) dan golongan IV sebanyak 5 orang (2,7). Untuk masa kerja di bagian keuangan terbanyak pada masa kerja 1 sampai 5 tahun sebanyak 112 orang (59,9 %); kemudian disusul masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 46 orang (24,6 %) dan yang paling sedikit masa kerja 6 sampai 10 tahun sebanyak 29 orang (15,5 %). Masa kerja sebagai pegawai paling banyak yang masa kerja diatas 10 tahun yaitu 155 orang (82,9 %); 6 – 10 tahun sebanyak 27 orang (15,5 %) dan masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 5 orang (2,7 %). Kursus yang pernah diikuti oleh responden yaitu responden adalah pembukuan/akuntansi 14 orang (7,5 %), yang pernah mengikuti keduanya yaitu baik kursus kedinasan maupun akuntansi sebanyak 70 orang (37,4 %); pernah mengikuti

kursus akuntansi dengan kursus lainnya adalah sebanyak 11 orang ( 5,9 %); hanya mengikuti kursus kedinasan sebanyak 53 orang (28,3 %); mengikuti kursus kedinasan dan kursus lainnya 22 orang ( 11,8 %) dan hanya mengikuti kursus lainnya selain kedinasan dan kursus akuntansi sebanyak 5 orang ( 2,7%), sedangkan yang tidak pernah mengikuti kursus sebanyak 12 orang (6,4 %). Akhirnya untuk lama kursus yang pernah diikuti dibawah 1 bulan 14 orang (7,5 %); selama 1 bulan sebanyak 79 orang (42,2) dan diatas satu bulan sebanyak 82 orang (43,9 %).

Untuk menjelaskan gambaran mengenai keadaan dan profil responden dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**PROFIL RESPONDEN (N=187)**

	Jumlah	Persentase
Jabatan		
<input type="checkbox"/> Kasubag/Kasi	67	35,8
<input type="checkbox"/> Staf	120	64,2
Umur		
<input type="checkbox"/> < 30	3	1,6
<input type="checkbox"/> 30 – 40	78	41,7
<input type="checkbox"/> > 40	106	56,7
Pendidikan		
<input type="checkbox"/> SLTA	94	50,3
<input type="checkbox"/> D3/Diploma	16	8,6
<input type="checkbox"/> S1/Sarjana	75	40,1
<input type="checkbox"/> S2	2	1,1
Golongan/Kepangkatan		
<input type="checkbox"/> I	60	32,1
<input type="checkbox"/> III	122	65,2
<input type="checkbox"/> IV	5	2,7
Lama Bekerja di bagian Keuangan		
<input type="checkbox"/> 1 – 5	112	59,9
<input type="checkbox"/> 6 – 10	29	15,5
<input type="checkbox"/> > 10	46	24,6

## Masa kerja Sebagai Pegawai

<input type="checkbox"/> 1 – 5	5	2,7
<input type="checkbox"/> 6 – 10	27	14,4
<input type="checkbox"/> > 10	155	82,9

## Kursus yang pernah diikuti

<input type="checkbox"/> Tidak Pernah	12	6,4
<input type="checkbox"/> Pembukuan/akuntansi	14	7,5
<input type="checkbox"/> Akuntansi dan Kedinasan	70	37,4
<input type="checkbox"/> Akuntansi dan Lain-lain	11	5,9
<input type="checkbox"/> Kedinasan	53	28,3
<input type="checkbox"/> Kedinasan dan Lain-lain	22	11,8
<input type="checkbox"/> Lain-lain	5	2,7

## Lama Kursus

<input type="checkbox"/> <1bulan	14	7,5
<input type="checkbox"/> 1 bulan	79	42,2
<input type="checkbox"/> > 1bulan	82	43,9

---

Sumber : Data primer diolah, 2003

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi, umpan balik atas kinerja, pemberdayaan karyawan, kepercayaan interpersonal, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi), dapat menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran yang terdiri dari angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi.

Dari tabel statistik deskriptif diperoleh, untuk pengukuran variabel partisipasi, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 15,71 dan standar deviasi 2,09. Ini berarti bahwa jawaban responden agak menyebar ke dalam 5 kategori tetapi cenderung memiliki tingkat partisipasi yang relatif tinggi dalam pengambilan keputusan, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Pada variabel umpan balik,

kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 9,47 dan standar deviasi 2,26. Angka tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki umpan balik yang tinggi, ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Untuk variabel pemberdayaan karyawan, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 14,86 dan standar deviasi 2,52. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki pemberdayaan karyawan yang relatif tinggi, ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

**Tabel 6**  
**STATISTIK DESKRIPTIF**

Variabel	Jmh Item	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi	4	4 – 20	9 – 20	15,71	2,09
Umpan Balik	3	3 – 15	4 – 14	9,47	2,26
Pemberdayaan Karyawan	4	4 – 20	8 – 20	14,86	2,52
Kepercayaan Interpersonal	4	4 – 20	8 – 20	15,69	2,47
Produktivitas Kerja	4	4 – 20	9 – 20	15,27	2,74
Kepuasan Kerja	5	5 – 25	12 – 25	19,57	2,91
Komitmen Organisasi	5	5 – 25	13 – 25	19,35	2,83

Sumber : Data primer diolah, 2003



Begitu pula untuk variabel kepercayaan interpersonal, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 15,69 dan standar deviasi 2,47. Angka ini menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki kepercayaan interpersonal yang relatif tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

Pada variabel produktivitas kerja, kisaran jawaban responden antara 9 - 20 dengan nilai rata-rata 15,27 dan standar deviasi 2,74. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung menyebar dalam lima kategori dan tingkat produktivitas kerja yang ada relatif tinggi pula, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Demikian pula pada variabel kepuasan kerja, kisaran jawaban responden antara 12 - 25 dengan nilai rata-rata 19,57 dan standar deviasi 2,91. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan bagian keuangan pada pemda propinsi Nusa Tenggara Timur relatif tinggi. Akhirnya untuk variabel komitmen organisasi, angka kisaran sesungguhnya 13 - 25, dengan nilai rata-rata 19,35 dan standar deviasi 2,83. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi dari karyawan relatif tinggi.

#### **4.2. Uji Kualitas Data**

Agar dapat diolah maka data yang dihasilkan perlu dilakukan pengujian kualitas data dengan melalui uji reliabilitas dan validitas menurut Hair et al. 1998; Huck dan Cormier 1996 dalam Bambang dan Indriantoro (1998). Tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini mengukur kekonsistenan dan keakurasian data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen, yaitu (1) uji konsistensi internal dengan uji

statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor dengan menggunakan AMOS 4 Tabachnick, B. G & Fidel dalam Ferdinand (2002).

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang disajikan dalam tabel 4 menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang cukup baik. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada pada tingkat yang dapat diterima di atas 0,60 (Nunnally, 1969 dalam Ghazali 2001). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan melakukan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level 0,01. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas dirangkum dalam tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS**

Variabel	Cronbach's Alpha	Pearson Correlation
Partisipasi	0,68	0,686 – 0,734**
Umpan balik	0,74	0,786 – 0,826**
Pemberdayaan Karyawan	0,72	0,673 – 0,766**
Kepercayaan Interpersonal	0,75	0,709 – 0,786**
Produktivitas Kerja	0,78	0,651 – 0,835**
Kepuasan Kerja	0,76	0,662 – 0,790**
Komitmen Organisasi	0,69	0,576 – 0,742**

\*\* Signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2003

### 4.3. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Penelitian ini, pengolahan data dengan menggunakan alat analisis *structural equation modeling* (SEM) yang terdiri dari beberapa tahap analisis. Pertama adalah evaluasi terhadap terpenuhinya asumsi-asumsi SEM yang terdiri dari asumsi *normalitas*, asumsi *outlier* baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*, asumsi *multicollinearity* dan *singularity* dan kedua analisis terhadap hasil *full structural equation model*.

#### 4.3.1. Asumsi Normalitas

Salah satu syarat agar data dapat diolah dengan menggunakan model SEM adalah dengan mengevaluasi normalitas data baik *univariate* maupun *multivariate*. Tujuannya untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data pada nilai tabel normalitas yang dihasilkan dari program AMOS 4.00 terhadap kriteria *skewness value* (nilai *z*) yang setara dengan nilai *critical ratio* (CR) dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar  $\pm 1,96$  atau tingkat signifikansi 0,10 yaitu sebesar  $\pm 2,58$ . Pada penelitian ini tingkat signifikan ditentukan sebesar 0,10 % yaitu sebesar  $\pm 2,58$ . Jika nilai *critical ratio* yang dihasilkan oleh masing-masing variabel penelitian lebih kecil atau sama dengan  $\pm 2,58$  maka distribusi datanya bersifat normal. Hasil uji normalitas data tampak pada tabel 8 berikut ini bahwa ternyata nilai *critical ratio* baik *skewness* berada dibawah  $\pm 2,58$ , maka distribusi dari data tersebut normal dan memenuhi asumsi SEM maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya. Selanjutnya untuk mengetahui normalitas data dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini.

**Tabel 8**  
**UJI NORMALITAS**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	1,00000	5,00000	-0,30510	-1,70328	-0,63805	-1,78103
X15	2,00000	5,00000	-0,26993	-1,50695	-0,37510	-1,04703
X20	2,00000	5,00000	-0,30971	-1,72904	-0,69187	-1,93124
x21	2,00000	5,00000	-0,40231	-2,24600	-0,15327	-0,42782
X24	2,00000	5,00000	-0,31859	-1,77859	-0,30392	-0,84835
X23	2,00000	5,00000	-0,31828	-1,77687	-0,60837	-1,69818
X22	2,00000	5,00000	-0,36552	-2,04057	-0,30658	-0,85579
x29	2,00000	5,00000	-0,40329	-2,25147	-0,51372	-1,43399
x28	2,00000	5,00000	-0,35142	-1,96187	-0,55669	-1,55392
X25	2,00000	5,00000	-0,35838	-2,00074	-0,59421	-1,65864
X26	2,00000	5,00000	-0,41798	-2,33347	-0,13987	-0,39042
X27	2,00000	5,00000	-0,28060	-1,56654	-0,66761	-1,86354
X18	2,00000	5,00000	-0,35546	-1,98441	-0,23199	-0,64757
X17	1,00000	5,00000	-0,43890	-2,45025	-0,48316	-1,34867
X16	2,00000	5,00000	-0,30955	-1,72812	-0,21564	-0,60192
X14	2,00000	5,00000	-0,40349	-2,25255	-0,28277	-0,78931
X13	2,00000	5,00000	-0,33462	-1,86806	-0,58302	-1,62743
X12	1,00000	5,00000	-0,45217	-2,52431	-0,13766	-0,38427
X8	2,00000	5,00000	-0,34111	-1,90433	-0,12853	-0,35877
X9	2,00000	5,00000	-0,31041	-1,73291	-0,43038	-1,20135
X10	2,00000	5,00000	-0,23419	-1,30740	-0,65721	-1,83451
X11	2,00000	5,00000	-0,33139	-1,85004	-0,70519	-1,96845
X5	1,00000	5,00000	0,32781	1,83006	-0,67560	-1,88585
X6	2,00000	5,00000	0,17719	0,98921	-0,78194	-2,18268
X7	1,00000	5,00000	0,27976	1,56184	-0,90339	-2,52169
X1	2,00000	5,00000	-0,34662	-1,93508	-0,27340	-0,76315
X2	2,00000	5,00000	-0,45997	-2,56788	0,19568	0,54622
X3	2,00000	5,00000	-0,26205	-1,46295	-0,15636	-0,43646
X4	2,00000	5,00000	-0,27432	-1,53148	-0,05899	-0,16466
Multivariate					14,64061	2,36078

Sumber: Data primer diolah, 2003

#### 4.3.2. Asumsi Outliers

Pengujian asumsi outlier adalah bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, baik evaluasi *outlier* terhadap data tunggal (*univariate*) maupun data kombinasi (*multivariate*). Untuk mengetahui *univariate outlier*, data dideteksi dengan dengan

merubah nilai data menjadi *standard score* atau *z score* dengan nilai rata-rata nol dan nilai *standard deviasi* sama dengan satu, untuk sampel besar ( $>80$  observasi). Evaluasi keberadaan *univariate outliers* ditunjukkan oleh nilai *z score* rentang  $\pm 3$  s/d 4 (Hair, et al. 1998). Hasil pengujian variabel penelitian menunjukkan terdapat dua variabel yaitu variabel kepercayaan interpersonal dan variabel kepuasan kerja karena nilai nilai *z score* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 3$ , sehingga asumsi bebas *univariate outliers* tidak terpenuhi. Namun ini tetap diikutkan dalam penelitian ini karena masih dalam batas normalitas  $\leq 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,10. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9**  
**UJI UNIVARIATE OUTLIER DENGAN Z SCORE**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std
Z Score (P)	187	-2,293	2,045	1,526E-15	1,000
Z Score (UB)	187	-2,041	1,671	-6,036E-16	1,000
Z Score (PB)	187	-2,752	2,099	-2,183E-15	1,000
Z Score (KI)	187	-3,014	1,803	5,499E-16	1,000
Z Score (PK)	187	-2,961	1,786	-2,479E-15	1,000
Z Score (KK)	187	-3,072	1,936	-1,179E-15	1,000
Z Score (KO)	187	-2,466	2,051	1,294E-15	1,000

Sumber : Data primer diolah 2003

Kemudian Evaluasi *multivariate outlier* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi AMOS 4.00, yang menunjukkan nilai *mahalanobis distance* pada signifikansi  $p < 0,001$  terhadap nilai *chi-square* ( $\chi^2$ ) pada d.f. Dari tabel Chi-Square, dengan (29, 0,001) diperoleh nilai : 49,588, maka nilai-nilai di atasnya dianggap sebagai outlier. Dari nilai *mahalanobis* terdapat satu responden yang menjadi outlier. Namun tidak ditemui adanya justifikasi yang cukup untuk

mengeluarkan satu responden *multivariate outlier*, karena untuk menggambarkan keadaan responden yang sesungguhnya. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 10 berikut ini.

**Tabel 10**  
**UJI MULTIVARIATE OUTLIERS**

Observation Number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
121	50,172	0,009	0,803

Sumber : Data primer diolah 2003

#### 4.3.3. Asumsi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Asumsi *Multicollinearity* dan *Singularity* dapat diidentifikasi melalui nilai *Determinant of sample covariance matrix*. Nilai determinan yang lebih besar atau menjauhi 0 mengindikasikan tidak terdapatnya *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil pengujian program AMOS menunjukkan nilai sebesar 2,127887e+001. Artinya data yang diolah bebas dari asumsi *multicollinearity* dan *singularity*.

#### 4.4. *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis*

Sebelum uji kesesuaian model, dilakukan *measurement model* dengan *confirmatory factor analysis*. *Measurement model* adalah proses pemodelan yang bertujuan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Pada *Measurement model* analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

Pengujian terhadap model dapat dilakukan dengan analisis atas signifikan faktor loading atau *lamda value*. Analisis ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dua hal sebagai berikut (Ferdinand 2000),

1. Apakah nilai lamda cukup signifikan dalam menjelaskan dimensi atau faktor yang dianalisis. Pedoman untuk analisis ini adalah dibutuhkan nilai lamda yang  $\geq 0,40$ . Dengan demikian bila terdapat variabel yang faktor loadingnya kurang dari 0,40, disarankan agar model ini direvisi lagi, dengan mengeluarkan variabel yang tidak menjelaskan faktor yang dianalisis.
2. Apakah nilai lamda signifikan secara statistik dengan melihat *regression weight*. Pengujian signifikansi nilai lamda dilakukan dengan uji-t yang dengan program AMOS disajikan melalui uji C.R. atau *Critical Ratio*, dimana dibutuhkan nilai  $CR \geq 2,0$ . Apabila semua indikator yang digunakan merupakan indikator-indikator unidimensional yang memberi dimensi tunggal pada faktor yang dianalisis.

Hasil pengujian nilai lamda dari konstruk-konstruk untuk variabel-variabel penelitian yang berada dibawah 0,40 adalah untuk variabel partisipasi terdapat dua konstruk, variabel pemberdayaan karyawan terdapat dua konstruk, variabel kepercayaan interpersonal satu konstruk, variabel produktivitas kerja satu konstruk, variabel kepuasan kerja tiga konstruk dan variabel komitmen organisasi empat konstruk, sehingga total konstruk yang harus dikeluarkan sebanyak 13 konstruk. Namun setelah konstruk-konstruk tersebut dikeluarkan dari masing-masing variabel, hasil pengujian terdapat warning dari program Amos yang menyatakan bahwa model tidak dapat diestimasi karena jumlah parameter lebih kecil dari sampel, oleh karena itu model tidak dapat diidentifikasi. (warning program dapat dilihat pada

lampiran 7). Sehingga pengujian konfirmatori faktor pada penelitian ini dengan menggunakan signifikansi statistik dengan melalui uji C.R. atau Critical Ratio dan probabilitas (Ferdinand 2002); (Fauzi 2000).

#### 4.4.1. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Antecedent*

Variabel eksogen sebagai antecedent dari kepercayaan terdiri dari tiga variabel yaitu partisipasi yang diukur dengan empat indikator; variabel umpan balik dengan tiga indikator dan variabel pemberdayaan karyawan dengan empat indikator. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan AMOS 4, terlihat hasil perhitungan seperti pada tabel 11 dan gambar 3.

**Tabel 11**  
***Regression Weights Variabel Eksogen***

Indikator ← Konstruk	Regression Weights Estimate	Std Regression Weights Estimate	S.E	C.R	P
X4← Partisipasi	1,00	0,58			
X3← Partisipasi	1,12	0,65	0,21	5,41	0,00
X2← Partisipasi	1,12	0,62	0,20	5,61	0,00
X1← Partisipasi	1,05	0,53	0,21	4,97	0,00
X7← Umpan Balik	1,00	0,68			
X6← Umpan Balik	1,03	0,77	0,16	6,59	0,00
X5← Umpan Balik	0,88	0,64	0,14	6,51	0,00
X11←Pemberdayaan	1,00	0,63			
X10←Pemberdayaan	0,99	0,65	0,15	6,49	0,00
X9← Pemberdayaan	0,96	0,66	0,17	5,65	0,00
X8← Pemberdayaan	0,75	0,56	0,15	5,07	0,00

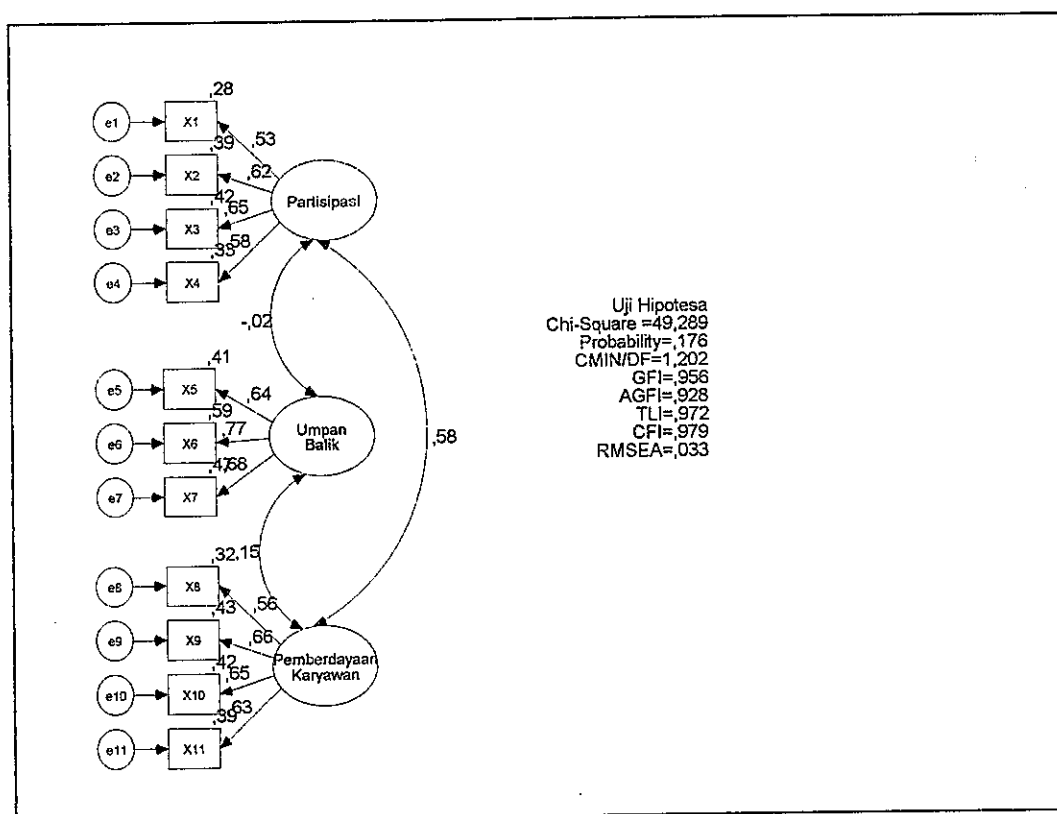
Sumber : Data primer diolah, 2003

Hasil pengolahan data penelitian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai p value pada masing-masing faktor loading berada pada posisi signifikan, dimana nilai p value (0,00) berada dibawah nilai 0,05 yang merupakan nilai kritis. Selain itu nilai CR untuk semua faktor loading berada di atas batas kritis yaitu  $\pm 1,96$ .



Dengan melihat kedua kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa indikator indikator pada variabel konstruk partisipasi, umpan balik, pemberdayaan karyawan tidak terdapat alasan untuk dilakukan revisi model.

**Gambar 3**  
**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**  
**VARIABEL EKSOGEN**



#### 4.4.2. Confirmatory Factor Analysis Kepercayaan Interpersonal

Variabel kepercayaan interpersonal terdiri dari empat indikator atau konstruk.

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 12 dan gambar 4

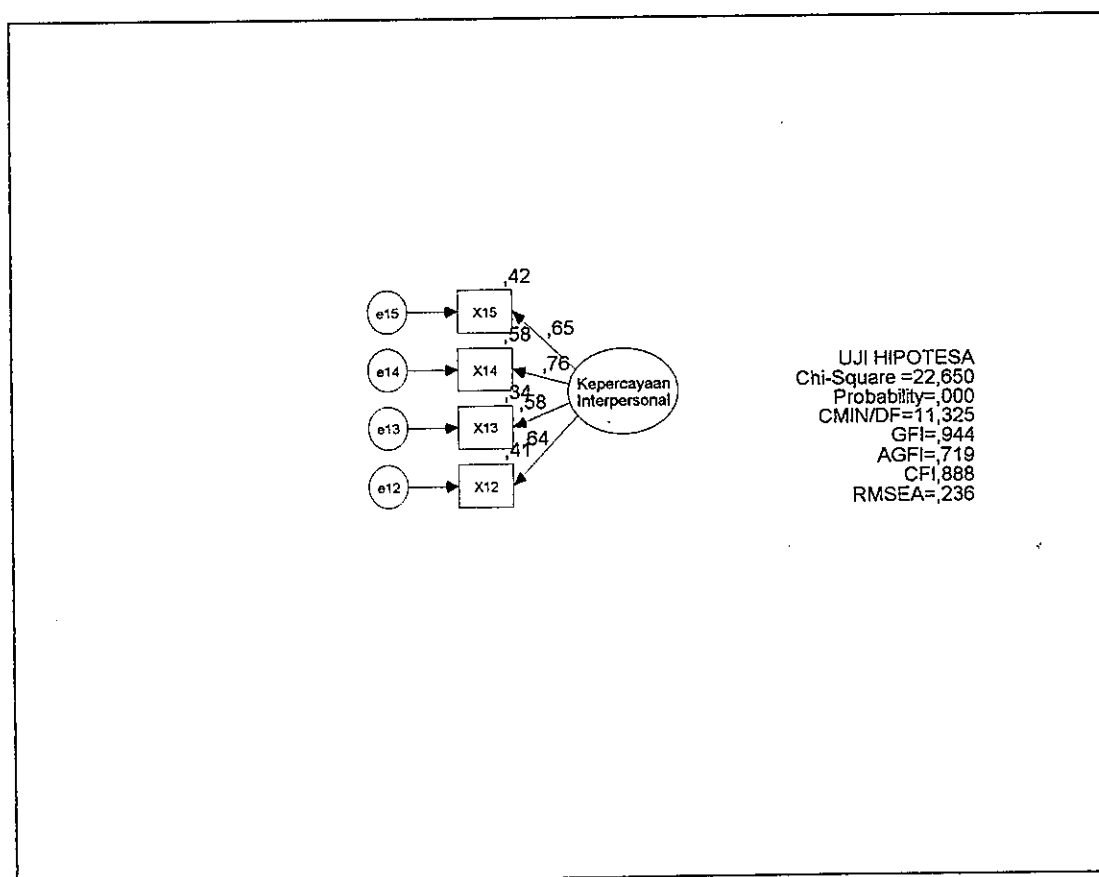
**Tabel 12**  
**Regression Weights Variabel Kepercayaan Interpersonal**

Indikator ← Konstruk	Regression Weights Estimate	Std Regression Weights Estimate	S.E	C.R	P
X12← Kepercayaan Interpersonal	1,00	0,64			
X13← Kepercayaan Interpersonal	0,93	0,58	0,14	6,46	0,00
X14← kepercayaan Interpersonal	1,03	0,76	0,17	6,17	0,00
X15← Kepercayaan Interpersonal	0,85	0,65	0,15	5,75	0,00

Sumber : Data primer diolah, 2003

**Gambar 4**

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**  
**VARIABEL KEPERCAYAAN INTERPERSONAL**



Hasil pengolahan data yang terdapat pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai p value untuk semua faktor loading berada pada posisi signifikan, dimana nilai p value (0,00) yang berada dibawah nilai 0,05. Selain itu nilai CR untuk semua faktor loading berada di atas batas kritis yaitu  $\pm 1,96$ .

Dengan melihat kedua kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa indikator indikator pada variabel kepercayaan interpersonal tidak terdapat alasan untuk dilakukan revisi model.

#### 4.4.3. *Confirmatory Factor Analysis* Konsekuensi kepercayaan Interpersonal

Variabel-variabel konsekuensi dari kepercayaan interpersonal terdiri dari tiga variabel yaitu produktivitas kerja dengan empat indikator; variabel kepuasan kerja dengan lima indikator dan variabel komitmen organisasi dengan lima indikator. Pengolahan data untuk variabel konsekuensi kepercayaan dapat dilihat pada tabel 13 dan gambar 5

**Tabel 13**  
***Regression Weights* Variabel Konsekuensi Kepercayaan**

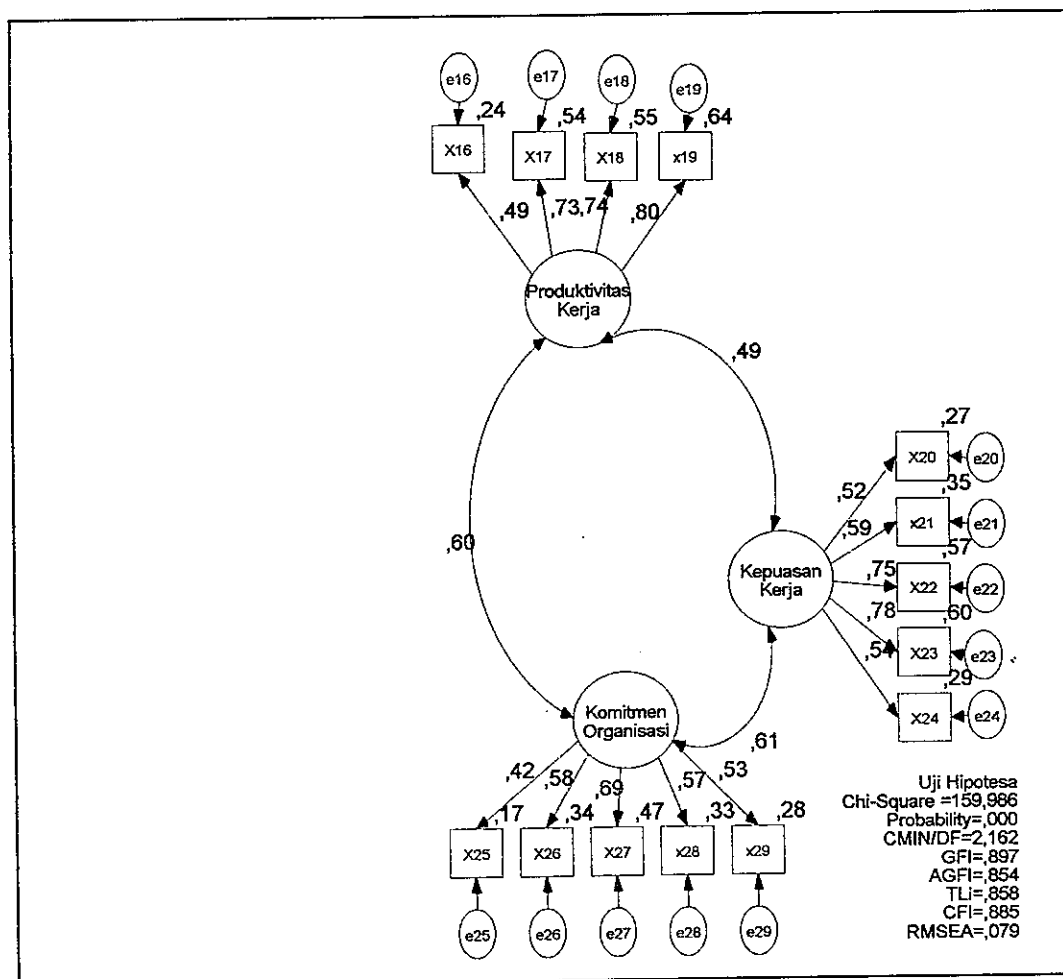
Indikator ← Konstruk	Regression Weights Estimate	Std Regression Weights Estimate	S.E	C.R	P
X16← Produktivitas Kerja	1,00	0,49			
X17← Produktivitas Kerja	1,89	0,73	0,31	6,15	0,00
X18← Produktivitas Kerja	1,48	0,74	0,25	5,93	0,00
X19← Produktivitas Kerja	2,01	0,80	0,32	6,25	0,00
X20← Kepuasan Kerja	0,79	0,52	0,12	6,36	0,00
X21← Kepuasan Kerja	0,80	0,59	0,11	7,15	0,00
X22← Kepuasan Kerja	1,00	0,75			

X23← Kepuasan Kerja	1,68	0,78	0,13	9,22	0,00
X24← Kepuasan Kerja	0,70	0,54	0,11	6,53	0,00
X25←           Komitmen Organisasi	0,57	0,42	0,12	4,61	0,00
X26←           Komitmen Organisasi	0,75	0,58	0,12	6,20	0,00
X27←           Komitmen Organisasi	1,00	0,69			
X28←           Komitmen Organisasi	0,78	0,57	0,13	6,20	0,00
X29←           Komitmen Organisasi	0,76	0,53	0,13	5,74	0,00

Sumber : Data primer diolah, 2003

Gambar 5

### CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS KONSEKUENSI KEPERCAYAAN



Hasil pengolahan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai p value pada semua faktor loading dari konstruk untuk variabel endogen yang merupakan variabel konsekuensi kepercayaan yaitu produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berada pada posisi yang signifikan, dimana nilai p value (0,00) berada dibawah nilai 0,05. Selain itu nilai CR untuk semua faktor loading berada di atas batas nilai kritis yaitu  $\pm 1,96$ .

Dengan melihat kedua kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa semua indikator pada variabel konsekuensi kepercayaan interpersonal tidak terdapat alasan untuk dilakukan revisi model.

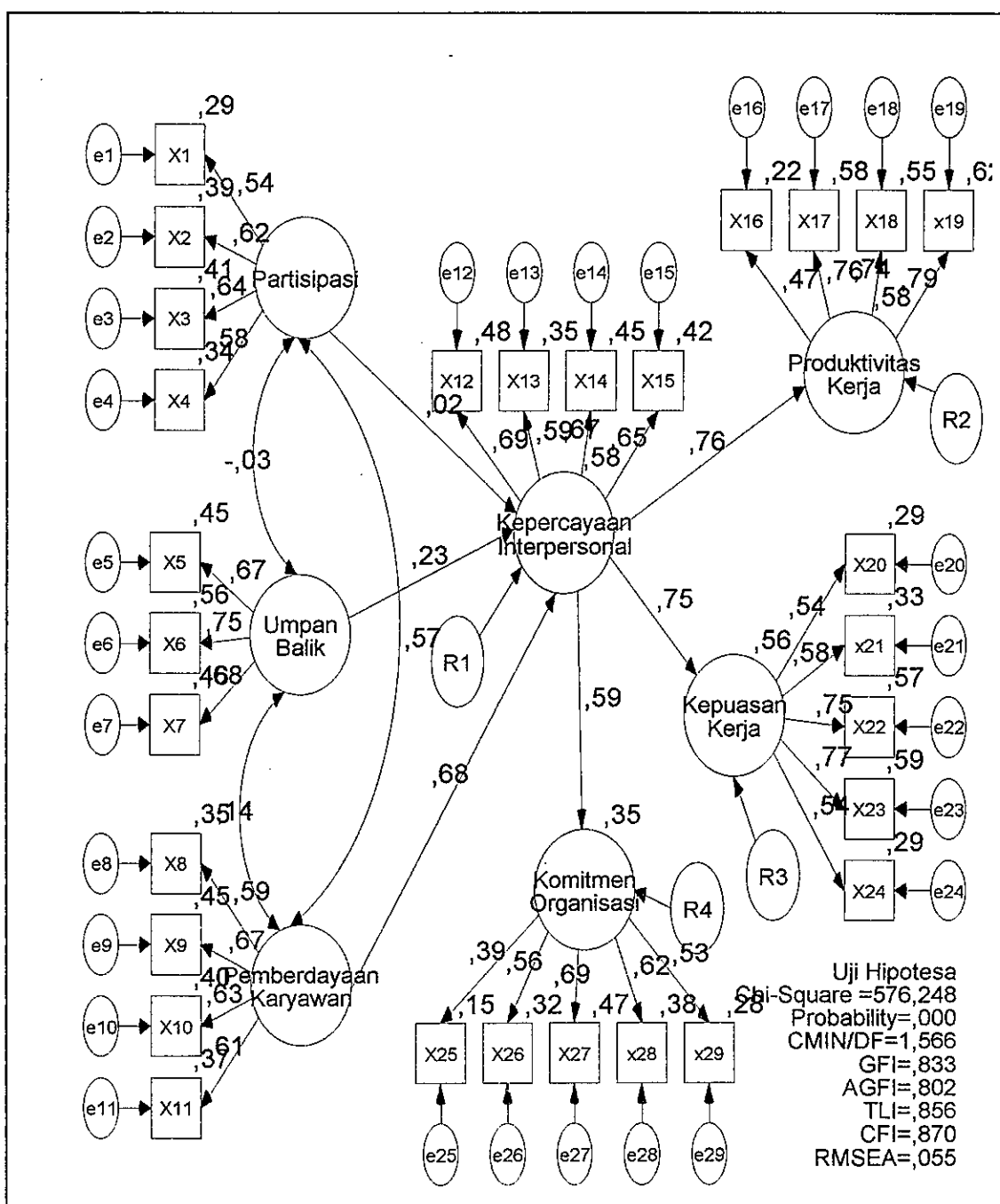
#### 4.4.4. Full Structural Equation Model Analysis

Untuk menguji hipotesis analisis SEM, mensyaratkan untuk menganalisis *full model*. Pengujian atas *full structural equation model analysis* pada gambar 6 menghasilkan nilai kesesuaian sebagai berikut: Chi-Square = 576,248; Probability = 0,000 ( $p \geq 0,05$ ). Indeks lainnya CMIN/DF = 1,566 ( $< 2,00$  atau 3,00); GFI = 0,833 ( $\geq 0,90$ ); AGFI = 0,802 ( $\geq 0,90$ ) ; TLI = 0,856 ( $\geq 0,95$ ); CFI = 0,870 ( $\geq 0,95$ ) dan RMSE = 0,055 ( $< 0,08$ ).

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak semua kriteria memenuhi nilai cut-offnya. Namun dapat dilakukan pengujian selanjutnya karena *chi-square* bersifat sangat *sensitive* terhadap sampel yang terlalu kecil ( $< 50$ ) maupun terhadap sampel yang terlalu besar ( $> 50$ ) Ferdinand (2002). Kemudian nilai-nilai kriteria lainnya mendekati nilai cut-of cukup baik (marginal) seperti GFI, AGFI, CFI, sedangkan

nilai RMSEA dan CMIN/DF telah memiliki nilai yang baik, maka model ini tetap akan digunakan untuk mengkonfirmasi kesesuaian antara teoritis dan empiris.

**Gambar 6**  
**STRUCTURAL EQUATION MODEL FULL MODEL**



Kemudian evaluasi model dari masing-masing kriteria *goodness of-fit* agar dapat diketahui secara jelas dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini.

**Tabel 14**  
**EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF- FIT***

Kriteria	Goodnes of fit	Model Penelitian	Evaluasi Model
Chi-Square	< 408,428	576,248	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,566	Baik
GFI	$\geq ,90$	0,833	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,802	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,856	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,870	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik

Sumber: Hasil olah data 2003

#### 4.5. Uji Korelasional

Ada beberapa syarat pengujian hubungan kausalitas model, di antaranya adalah tidak terdapat korelasi yang tinggi  $\geq 0,9$  (Augusty. 2000), satu sama lain pada konstruk eksogen. Penelitian ini menggunakan tiga konstruk eksogen dengan nilai korelasi antara masing-masing konstruk adalah sebagai berikut :

Nilai korelasi antara variabel partisipasi dengan umpan balik sebesar - 0,03, korelasi antara umpan balik dan pemberdayaan karyawan sebesar 0,145 dan korelasi antara partisipasi dan pemberdayaan karyawan sebesar 0,575. Dari uraian diatas dapat disimpulkan pada masing-masing konstruk eksogen tidak berkorelasi karena nilai korelasi yang rendah tidak melebihi 0,9.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dengan melihat tabel 15 pada *regression weight* untuk masing-masing konstruk eksogen terhadap endogen. Ada enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pada bagian ini akan disimpulkan pengujian hipotesis untuk menerima atau menolak hipotesis alternatif yang diajukan.

Pada hasil pengolahan data dengan program AMOS 4 dapat diketahui hasil pengujian terhadap hubungan antara konstruk *eksogen* dengan konstruk *endogen* dengan melihat nilai CR dibandingkan dengan nilai kritis yaitu  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai CR lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, demikian pula sebaliknya. Tabel 15 berikut ini menyajikan nilai-nilai *regression weight* masing-masing variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 15**  
**REGRESSION WEIGHT**

	Estimate	Stand Estimate	SE	CR	P
Partisipasi $\Rightarrow$ Kepercayaan	0,24	0,016	0,170	0,138	0,890
Umpan Balik $\Rightarrow$ Kepercayaan	0,213	0,235	0,081	2,638	0,008
Pemberdayaan $\Rightarrow$ Kepercayaan	0,730	0,684	0,157	4,654	0,000
Kepercayaan $\Rightarrow$ Produktifitas Kerja	0,461	0,760	0,088	5,218	0,000
Kepercayaan $\Rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,720	0,747	0,099	7,294	0,000
Kepercayaan $\Rightarrow$ Komitmen Organisasi	0,609	0,588	0,113	5,372	0,000

Sumber: Hasil olah data 2003



#### 4.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan kajian teoritis, hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil uji hipotesis pada tabel *regression weight* menunjukkan koefisien sebesar positif 0,016 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0,138 dan nilai P adalah sebesar 0,890. Berdasarkan nilai C.R. yang lebih kecil batasan kritis  $\pm 1,96$  dan nilai P berada di atas taraf signifikansi yaitu 0,05, maka hasil tersebut dapatlah ditarik kesimpulan, bahwa menolak hipotesis alternatif bahwa partisipasi tidak signifikan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nyhan (2000), Sri Ningsih (2002), namun mendukung penelitian Hikmah (2002).

Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain budaya, bentuk organisasi, sistem komando dan pengawasan atau rentang kendali, serta kondisi sosial, politik dan ekonomi. Budaya, dalam hal ini budaya organisasi adalah bauran nilai, norma, dan pola perilaku dalam suatu organisasi (Gibson, 1995). Budaya juga merupakan cara individu dalam bekerja, memandang pekerjaannya, dan bekerjasama dengan pihak lain dalam organisasi. Hasil penelitian Nyhan (2000) menunjukkan bahwa pemberian kesempatan berpartisipasi pada bawahan dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal antara atasan dengan bawahan. Namun pada organisasi publik diindonesia apabila bawahan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dapat memandang dan mempersepsikan kesempatan tersebut sebagai bentuk adanya ketidakmampuan atasan.

Pimpinan/manager menurut Mintzberg dalam Toha, (1992) pada hahekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistim

pembuatan keputusan strategi organisasinya. Itulah sebabnya peranan pembuatan keputusan oleh pimpinan merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang dapat membedakan antara manajer/ pimpinan dengan pelaksana.

Bentuk organisasi sektor publik di Indonesia yang memiliki rentang kendali yang masih sentralistik menjadikan semua kebijakan pengelolaan organisasi ditentukan oleh pemerintah pusat. Meskipun pemberlakuan otonomi daerah yang memberi keleluasaan pada daerah atau masing-masing wilayah untuk menyesuaikan kebijakan pengelolaan organisasi sesuai karakteristik daerah yang bersangkutan, tetapi praktik-praktik di lapangan belum menunjukkan hal tersebut. Organisasi pemerintah masih harus tunduk pada peraturan-peraturan yang dibuat oleh pusat.

Pengelolaan organisasi berdasarkan kepercayaan pertama kali dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang (Ouchi, 1981), dimana salah satu karakteristik yang paling menonjol dari praktik pengelolaan manusia adalah manajemen yang menggunakan pendekatan pada manusia (*People centre approach*). Pendekatan berorientasi pada manusia mengajukan cara-cara yang harus dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan keberadaan peran pekerja yang salah satunya adalah memberi kesempatan pada pekerja untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Namun hal tersebut membutuhkan pra kondisi organisasi yaitu bentuk struktur organisasi dan rentang kendali dalam organisasi (Keyness, 1994). Hubungan yang relatif mudah diprediksi, bentuk struktur yang *flat* dan lingkungan kerja yang bersifat konsultatif adalah faktor-faktor yang dianggap dapat meningkatkan komitmen pekerja dan memperbaiki kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi (Morris & Steer, 1980).

Partisipasi berpengaruh positif pada kondisi perusahaan atau organisasi yang stabil dan terdesentralisasi Yukl, 1977 dalam Hikmah (2002). Karena keputusan yang dibuat melalui desentralisasi dapat memotivasi para pegawai dengan cara memberi mereka kesempatan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga para profesional dan para pegawai yang trampil yang sangat peka terhadap diijinkan mereka untuk menyatakan sesuatu dalam keputusan-keputusan yang menyangkut cara mereka melakukan pekerjaan. (Robbins, 1994) Selain itu, kondisi *win-win expectation* antara pekerja dan pihak atasan juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan program partisipasi (Keynes, 1994). Keynes mencontohkan bentuk *win-win expectation* adalah dengan adanya posisi tawar pekerja terhadap atasan dan organisasi yang mempekerjakan.

Pada negara-negara Eropa dan Amerika Serikat yang mempunyai serikat pekerja yang solid, karyawan relatif mempunyai posisi tawar yang baik dibanding pada negara-negara Asia. Sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil yang terkait dengan pekerja turut melibatkan pekerja dalam proses penentuannya. Sementara di Indonesia, di mana kebijakan sejenis misalnya penentuan kriteria penilaian kinerja masih ditentukan secara sepihak oleh atasan atau lembaga tertentu yang dibentuk. Sehingga meskipun pekerja diberi kesempatan untuk berpartisipasi namun tidak akan berpengaruh pada hubungan antara pekerja dengan atasan maupun dengan organisasi. Keinginan pekerja untuk diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang juga diikuti oleh atasan atau supervisor yang secara aktif memberi dukungan dan meningkatkan hubungan interpersonal di antaranya akan memberi hasil positif pada *outcomes* organisasi.

Menurut Argyris dalam Nyhan (2000) bahwa pekerja akan menunjukkan perilaku dewasa hanya ketika pimpinan mendukung mereka dalam proses pengambilan keputusan. Namun Argyris juga menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dapat merupakan partisipasi semu yang berarti bahwa walaupun para staf diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan pimpinan yang akan diambil. Namun apabila pimpinan menciptakan kondisi yang memungkinkan bawahan berpartisipasi secara baik, maka tingkat kepercayaan dapat meningkat.

#### 4.6.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil *regression weight* menunjukkan koefisien positif 0,235, nilai C.R. sebesar 2,638, dan nilai  $P = 0,008$ . Berdasarkan nilai C.R. yang berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan nilai  $P$  yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Nyhan (2000), Sri Ningsih (2002) dan tidak mendukung Hikmah (2002). Perbedaan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hikmah (2002) adalah terletak pada karakteristik pekerjaan karyawan dan pejabat struktural dan tenaga fungsional yang dalam melaksanakan pekerjaan lebih mempunyai otoritas. Sehingga komunikasi yang terjalin diantara dalam bentuk umpan balik tidak berpengaruh terhadap kepercayaan interpersonal.

Luthans dan Martinko (1995) memberikan karakteristik suatu program umpan balik yang dilakukan suatu organisasi untuk meningkatkan hubungan

interpersonal dan kinerja akan efektif, jika program tersebut memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) ditujukan untuk membantu karyawan; (2) spesifik; (3) deskriptif; (4) berguna untuk meningkatkan kinerja; (5) disampaikan tepat waktu; (6) mempertimbangkan faktor kesediaan pekerja untuk menerima umpan balik; (7) disampaikan secara jelas; (8) valid. Tidak terpenuhinya kriteria tersebut dapat mengakibatkan tidak efektifnya umpan balik yang dilakukan bahkan dapat berakibat negatif pada hubungan dalam organisasi. Salah satu cara yang digunakan dalam sistem penilaian prestasi dalam rangka kenaikan pangkat dan golongan adalah dengan sistem DP3, maka karyawan merasa sistem ini dapat dijadikan umpan balik atas kinerja karyawan yang dilakukan setiap tahun sekali.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa pegawai berprestasi lebih efektif dalam tugas apabila mereka memperoleh balikan (feedback) atas pelaksanaan tugasnya. Walaupun orang-orang berbeda dalam daya penerimaan balikan berkenaan dengan tindakan mereka. Pada umumnya, para pegawai yang termotivasi untuk meningkatkan diri sendiri atau unit kerja mereka lebih menginginkan balikan yang segera. (Gibson dkk, 1985)

#### **4.6.3. Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis tiga (H3) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil uji menunjukkan koefisien 0,684, nilai CR sebesar 4,654 dan nilai P sebesar 0,000. Berdasarkan C.R yang jauh lebih besar dari nilai kritis  $\pm 1,96$  dan nilai P yang lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 maka hipotesis alternatif dapat diterima.

Hal ini dikarenakan, isu pemberdayaan akhir-akhir ini mulai mendapat perhatian yang besar baik oleh instansi pemerintah maupun swasta dengan buku atau berbagai artikel, pendidikan dan pelatihan. Faktor yang mendorong organisasi melaksanakan pemberdayaan terhadap karyawan pada organisasi pemerintah antara lain karena karyawan semakin hari semakin tinggi tingkat pendidikan dan tantangan serta tuntutan dari masyarakat akan peningkatan pelayanan, sehingga karyawan didorong untuk meningkatkan motivasi untuk mengurangi kesalahan dan mendorong karyawan bertanggungjawab terhadap tindakannya dengan cara meningkatkan dan mengembangkan kreativitas dan inovasi. Hal ini sesuai dengan asumsi teori Y bahwa manajer/pimpinan akan bersikap membantu, mendukung dan mempermudah orang-orang dalam mengembangkan kreativitasnya (Toha 1995). Ada beberapa hal yang dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendorong pemberdayaan dalam organisasi: (1) komunikasi secara terbuka dan terus menerus; (2) dukungan manajemen puncak; (3) pengukuran prestasi dan umpan balik; (4) pengakuan dan penghargaan; (5) pemberian otonomi dalam batas-batas; (6) membangun kepercayaan (trust) dalam organisasi. (Mas'ud, 2002).

Pimpinan yang efektif memberdayakan organisasinya karena mereka percaya pada potensi dasar manusia untuk berinovasi dan menambah nilai dan bekerja secara konstan untuk membantu para pegawainya meningkatkan potensinya. (Simons, 1995).

#### **4.6.4. Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis empat (H4) menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hasil uji menunjukkan koefisien

0,760, nilai CR sebesar 5,218 dan nilai P sebesar 0,000. Berdasarkan nilai C.R yang jauh lebih besar dari nilai kritis  $\pm 1,96$  dan nilai P yang lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 maka hipotesis alternatif dapat diterima.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Nyhan (2000), Sri Ningsih (2002) dan Hikmah (2002) yang menyatakan bahwa produktivitas akan meningkat dan menguat karena adanya kepercayaan interpersonal antar pegawai dan atasannya. Juga mendukung penelitian Covey (1991) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan dapat mengarah pada produktivitas lebih menguntungkan atau mudah dilaksanakan di organisasi yang berstruktur flat dengan jarak pengendalian yang cukup jauh dan luas. Hal ini sesuai dengan salah satu karakteristik dari organisasi pemerintah. Dalam banyak organisasi, produktivitas atau kinerja karyawan menjadi perhatian yang amat penting, karena prestasi atau kinerja perusahaan sangat tergantung dari kinerja para karyawannya. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, perusahaan mendesain sistem manajemen sumber daya manusia agar mencapai tujuannya dengan meningkatkan kepercayaan interpersonal diantara bawahan dan pimpinan.

#### **4.6.5. Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis lima (H5) menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasilnya pengujian menunjukkan koefisien 0,747, nilai C.R. sebesar 7,294 dan nilai P sebesar 0,00. Berdasarkan hasil C.R. tersebut yang berada jauh di atas nilai kritisnya  $\pm 1,96$  dan nilai P lebih kecil taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif dapat diterima.

Untuk hipotesa ke lima ini merupakan tambahan variabel dalam penelitian (Nyhan, 2002), Sri Ningsih (2002) dan Hikmah (2002). Hasil pengujian ini sesuai dengan sesuai dengan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahwa adanya hubungan interpersonal yang berkualitas dapat memberi kepuasan pada pekerja dan akhirnya meningkatkan kinerja individu pekerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Driscoll (1978) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan prediktor yang kuat dari kepuasan kerja keseluruhan. Kemudian mendukung penelitian Rich (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah kunci mediator dari pengaruh model peran pada kepuasan kerja dan kinerja. Selanjutnya mendukung penelitian Morris, Steven A, Marshal, Thomas E. Rainer, R. Kelly Jr; (2002) yang menyatakan bahwa kepercayaan secara positif dihubungkan dengan kepuasan kerja. Kepercayaan atasan yang tinggi terhadap staf maka para staf akan bekerja secara baik, dan merasa puas dengan lingkungan dan kondisi kerja yang pada akhirnya dapat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

#### 4.6.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien bertanda positif 0,588, nilai C.R. sebesar 5,372 dan nilai P sebesar 0,00. Berdasarkan nilai C.R. yang berada di atas nilai kritisnya  $\pm 1,96$  dan nilai P berada lebih kecil dari taraf signifikan 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa alternatif dapat diterima.

Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Nyhan (2000), Sri Ningsih (2002), dan Hikmah (2002). Pascale dan Athos (1981) juga telah menemukan



hubungan positif antara kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif. Kemudian lebih lanjut Ko de Ruyter & Martin Werzels (1999) menyatakan bahwa kepercayaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif karena komitmen afektif lebih melibatkan perasaan atau emosi karyawan maka kepercayaan interpersonal yang tinggi terhadap atasan dapat membuat para karyawan merasa senang dan bangga akan pekerjaan pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Hal ini dapat mempengaruhi sikap karyawan tidak mau meninggalkan pekerjaan walaupun ada tawaran yang menarik, kemudian para karyawan dapat merasakan bahwa masalah organisasi juga merupakan masalah dari karyawan tersebut.

Selanjutnya ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 16 berikut ini.

**Tabel 16**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis	Pernyataannya	Hasil
H1	Partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Ditolak
H2	Umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Diterima
H3	Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Diterima
H4	Kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja.	Diterima
H5	Kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H6	Kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.	Diterima

Sumber: Data diolah (2003)

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis satu (H1) bahwa partisipasi pengambilan keputusan tidak secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal pada taraf signifikansi 0,890 ( $p \geq 0,05$ ). Hasil penelitian tidak mendukung temuan penelitian Nyhan (2000) dan penelitian Sri Ningsih (2002). Namun mendukung penelitian Hikmah (2002).

Hasil uji hipotesis kedua (H2) menemukan bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal pada taraf signifikansi 0,008 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil ini mendukung hasil temuan Nyhan (2000) dan Sri Ningsih, namun tidak mendukung Hikmah (2002).

Hasil uji hipotesis ketiga (H3) bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap pembentukan kepercayaan interpersonal pada taraf 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nyhan (2002), Sri Ningsih (2002) dan Hikmah (2002).

Hasil uji hipotesis keempat (H4) bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada taraf signifikansi 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Nyhan, 2000), Sri Ningsih (2002), Hikmah (2002)

Hasil uji hipotesis kelima (H5) bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada taraf signifikansi. Hasil ini

mendukung hasil penelitian Morris, Steven A, Marshal, Thomas E. Rainer, R. Kelly Jr, (2002).

Hasil uji hipotesis keempat (H6) bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi taraf signifikansi 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Nyhan, 2000), Sri Ningsih (2002), Hikmah (2002)

## 5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, yaitu:

1. Adanya indikasi masalah pada uji kesesuaian model yang tidak cukup baik atau dengan kata lain model penelitian menghasilkan konfirmasi yang kurang baik atas hubungan kausalitas antar variabel dan hal ini karena nilai-nilai kualitatif tidak semuanya dapat dikuantitatifkan, maka hasilnya mungkin dapat mempengaruhi performance model.
2. Pemilihan sampel yang berada dalam lingkup yang relatif kecil dan menggunakan satu wilayah tertentu saja, sehingga mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini.
3. Responden penelitian ini terbatas pada karyawan bagian keuangan pada pemerintah daerah propinsi Nusa Tenggara Timur, kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika dilakukan pada seluruh karyawan organisasi publik atau seluruh aparat pemerintah.
4. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

### 5.3. Implikasi

Temuan penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Apabila melibatkan partisipasi karyawan pada proses pengambilan keputusan maka keputusan yang diambil, harus keputusan yang merupakan hasil keputusan bersama sehingga bawahan merasa dihargai dan tidak apriori terhadap atasan yang dapat mempengaruhi kepercayaan interpersonal.
2. Penilaian prestasi yang baku pada organisasi publik, yang merupakan umpan balik yang baik bagi karyawan, maka proses komunikasi yang selama ini dijalankan perlu ditingkatkan lagi, karena hal ini dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal diantara atasan dan bawahan.
3. Pemberdayaan karyawan dalam bentuk pemberian keleluasaan kepada karyawan untuk berkreasi dan berinovatif tetap dipertahankan karena dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal dalam organisasi.
4. Para pimpinan organisasi di tingkat daerah perlu membangun paradigma baru tentang kepercayaan dalam organisasi publik, karena kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### 5.4. Saran

1. Rekomendasi bagi penelitian mendatang adalah memperluas sampel yang diteliti pada semua level dalam organisasi publik.
2. Model penelitian yang digunakan juga bisa diperluas dengan menambahkan variabel anteseden dan konsekuensi bagi kepercayaan interpersonal lainnya

seperti stress, atau faktor-faktor kelayakan seseorang untuk dapat dipercaya misalnya kemampuan, niat baik dan integritas seseorang.

3. Penelitian ini tidak membedakan jenis kelamin, maka pada penelitian mendatang perlu dikembangkan apakah ada perbedaan tingkat kepercayaan interpersonal antara pria dan wanita.
-

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand, 2000, *Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Further Assesments of Meyer and Allen (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment
- Berman, E.M. 1997, "Dealing with cynical citizen," *Public Administration Review*, 57.
- Birnberg, G. Jacob, Some reflections on the Evolution of Organizational Control, *Behavioral Research Accounting*, Vol. 10. Suplement, 1998.
- Bowen, D.E & Lawler, E.E. 1992, "The empowerment of service qorkers; What, Why, how and when," *Sloan Management Review*.
- Carnevale, D.G. & Wechesler, B. 1992, "Trust in the publik sector," *Administation and society*, 23.
- Condrey, S.E ,1995, Reforming Resource management systems: Eploring the Importance organizational Trust, " *American review of Public Administration*, 25.
- Daley, D. M. 1991, "Management Practices and the Univolved Manager: the Effect of Supervisory Attitudes on Perceptions of Organizational Trust and Change Orientation," *Public Personel Management*, 20..
- Dyckman. R. Thomas, The Ascendancy of the Behavioral Pardigm in Accounting: The Last 20 Years, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10. Suplemnet 1998.
- Emmert M & Tahier Walied (1992), "Public Sector profesionals: the Effect of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement," *American Review of Public Adminsitration*, 22 (1) .
- Fuad Mas'ud, 2002; *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*; Badan Peneribit Universitas Diponegoro; Semarang.
- Frament E. Kast & James E. Rosenzweig, 1995. " *Organization & Management*, 4<sup>th</sup>
- Hair, et.al (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International-Inc.
- Helriegel, D & Slocum, J.W.Jr, 1979, *Organzational Behavior*, 2 ed Edition, West, Publishing Company.

- Herlina, 2001; Pengaruh Komimen Organisasi dan Peran Kecukupan Anggaran terhadap Hubungan Budget Partisipasi dan Kinerja Managerial, (*Thesis tidak Dipublikasikan*)
- Jurkievich Carole, Massey Jr. Tom, & Brown G.R. (1998) "Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study." *Public Productivity and Management Riview*, 21 (3).
- Kearney, R & Hays, S. (1994) "Labor Management Relation and Participative Decision Making: Toward and New Paradigm," *Public Adminsitration Review*, 54.
- Khan, S. 1997. "The key to being a leader company Empowerment," *Journal for quality & participation*, 20.
- Ko.de.R; Wetzels M, Commitment in audito-client relationships: antecedents and concenquences, *Accounting, Organizations and Society*, 24 (1999), 57-75
- Larson, J. S. 1989. "Employee participation in Federal Management", *Public Personnel Management*, 18.
- La Porte, T. R & Metlay, D.D (1996), "Hazard and Institutional trustworthiness; Facing a deficit of trust," *Public Administration Review*", 56, 341-347.
- Liou. K.T & Nyhan, R. (1994) , "Dimension" or Organizational Commitment in Public organizations: An Emperical Assessment, " *Public Adminstration Quarterly*, 18, 99 – 118.
- Lussier, Robert, N. 1996. *Human Relations in Organization: A Sill Building Approach*, 3 rd edition, Irwin.
- Luthans. Fred (1998), *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Mayer, R.C, Davis, J & Schoorman, F.D, 1995, "An integrative model of organztion Tust," *Academy of Management Review*, 20.
- McCue, Clifford, P & Gerasimos A. Gianalis, 1997, "The Realtionship Between Job Statisfaction and Performnace," *Public Productivity and Management Review*, " 21(2).
- Mishra, J & Marrissey, M. A, 1990, "trust emplace/emplyer relationships: A survey of west Michigan managers," *Public Personnel Management*", 19

- Moore, Michael L. Issue Analysis development, and Management Systems: Parallel Structures for Public-Sector OD, " *Public Administration Quarterly*", p. 232-254, 1989
- Morris, L, 1995, " Creating and maintaining trust, " *Training & Development*, 49.
- Miftah Thoha, 1995, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasi*, PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhamad Fauzi, (2000) Membangun Sebuah Alinasi, sebuah Perspektif Dari Perusahaan Pemasok, Studi Pada perusahaan pemasok PT. Indomobil Suzuki Internasional. (*Tesis Tidak Dipublikasikan*)
- Nur Hikmah, (2002); Studi Empiris Pengaruh Kepercayaan Intepersonal Dalam Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Jawa Tengah; (*Tesis Tidak Dipublikasikan*)
- Nyhan, R.C & Marlowe, H.A. (1995), "Performance Management and TQM in the Public Sector: Opportunity and Challengers, " *Public Productivity and Management Review*, 18(4).
- Nyhan Ronal P. 2000, " Changing The Paradigm: trust and Its Role in Public Sector Organizations" *American review of Public Administration*, 30 (1).
- Poister theodore H. & gregory D. Sterieb, 1999, " Strategic Management in The Public sector, " *Public Produtivity and Management Riview*, 22 (3).
- Rick D. Hackett, Peter Bycio, and Peter A. (1994) Hausdorf, Further Assesments of Meyer and Allen (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 1. (15 – 23).
- Robbins Stephen P, 1996, " *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*" PT. Prehallindo, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, 1994, Peneribit Arcan, Jakarta.
- Romzek, B.S, 1990, " Employee Invesment and Commitment: the Ties that Bisnis" *Public Administraton Review*, 50.
- Rousseau, D. M. Et al" Not So Different After All: A Cross-Dicipline View of Trust" *Academy of Management Review* 23 (3) (1998): hal. 393-404.
- Saskhin, M. " Participative Management is an Ethical Emperative". *Organization Dynamics* ' Applications. New Jersey; Printice-Hall International Inc. 20001.



- Savage, D. "Trust as a Productivity Management Tool." *Training and Development Journal* (Februari 1982) hal. 54-57.
- Scott. K. D. "The Causal Relationship Between Trust and Assessed Value of Management by Objectives." *Journal of Management* 6 (1980); hal 157-175.
- Sisaye Saleshi, An Overview of the Social and Behavioral Sciences Approach in Management Control Research, *Behavioral Research Accounting*, Vol. 10, Supplement 1998.
- Sitkin, S. B, dan A. L. Pablo. "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior." *Academy of Management Review* 17 (1992); hal. 9 – 38.
- Sri Ningsih, 2002; Antecedent dan Konsekuensi Kepercayaan Interpersonal, Pada Pemerintah Daerah dan Kota Se-Daerah Istimewa Yogyakarta, Dipublikasikan pada *Simposium Nasional Akuntansi ke V*, pada tanggal 5 – 6 September 2002; Universitas Diponegoro Semarang.
- Steers, R. M. "Antecedents and Outcome of Organizational Commitment." *Administrations Science Quarterly* 22 (1977); hal, 46 – 56.
- Steven A. Morris, Thomas E. Marshal, R. Kelly Rainer, Jr. Impact of User Satisfaction and Trust on Virtual Team Members, *Information Resources Management Journal*, Apr-June 2002.
- Wagner, J. A. Dan R. Z. Gooding "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationship." *Academy of Management Journal* 29 (1987); hal. 524-541.
- Waldo, D. "Development in Public Administration." In A. Allschuler & N. Thomas (Eds), *The Politics of the Federal Bureaucracy*. New York; Harper & Row, 1977.
- William H. Ross and Carole Wieland, Effects of Interpersonal Trust and Time Pressure on Managerial Mediation Strategy in a Simulated Organizational Dispute, *The American Psychological Association*, Inc. 1996
- Witt, L. A. Dan C. Hellman, *Effect of Subordinate Feedback to the Supervisor and Participation in Decision-Making in the Prediction of Organizational Support*, Springfield, 1992.
- Zand. D. F. "Trust and Management Problem Solving." *Administrative Science Quarterly* 17 (1972); hal. 229-239.

**LAMPIRAN 1**

**KUESIONER PENELITIAN**

## KUISIONER

Lamp: Satu (1) set Kuesioner

Hal : Permohonan mengisi kuesioner

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu Pimpinan/Staf  
Di Tempat

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rere Paulina Bibiana  
NIM : C4C001164  
Pekerjaan : Dosen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang – NTT  
Alamat : Jl. A. Yani 50 –52 Kupang  
Status : Mahasiswa Program Pasca Sarjana Program Studi Magister  
Sains Akuntansi (MSi) Universitas Diponegoro Semarang

Sedang melaksanakan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tesis untuk prgram S-2 dalam bidang Akuntansi. Topik penelitian ini adalah: Pengaruh Partisipasi, Umpan Balik dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepercayaan Interpersonal dan Konsekuensinya Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Keuangan Pemda Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Penelitian ini berbentuk survey research, yang menggunakan instrumen kuesioner untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Data yang terkumpul nantinya akan disajikan secara keseluruhan (bukan individu). Instansi ini telah terpilih untuk berpartisipasi dalam penelitian yang sedang saya lakukan. Untuk itu, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Saya menyadari bhwa permohonan saya ini akan sedikit mengganggu pekerjaan Bapak/Ibu.

Ini semua semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah, maka saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/pendapat/opini/komentar yang telah Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner terlampir. Hanya ringksan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan.

Demikian permohonan saya ini, atas kesediaan, partisipasi dan kerjasama yang baik, diucapkan terima kasih.

Peneliti

Rere Paulina Bibiana

### Profil Responden

1. Jabatan Bapak/ibu saat ini adalah sebagai : .....
2. Berapa usia Bapak/Ibu saat : ..... tahun
3. Tingkat pendidikan terakhir : (1). SLA, (2) D<sub>3</sub>, (3). S1, (4). S2
4. Apa golongan/kepangkatan: (1) I; (2) II, (3) III, (4) IV
5. Masa Kerja Bapak/Ibu di Bagian Keuangan/Akuntansi : ..... tahun
6. Masa Kerja Bapak/Ibu sebagai pegawai : ..... tahun
7. Keahlian khusus Bapak/Ibu : Waktu:
  - (a) Kursus Pembukuan/Akuntansi .....thn/bln/mg
  - (b) Kursus kedinasan, ..... thn/bln/mg
  - (c) Lainnya: ..... thn.blm/mg

### PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ( Nyhan, 2000)

1		2		3		4		5	
Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju	
1.	Atasan saya aktif mencari input dari bawahan untuk sebagian besar keputusan yang diambil	1	2	3	4	5			
2.	Atasan saya selalu memberi informasi tentang keadaan organisasi kepada saya.	1	2	3	4	5			
3.	Para karyawan di bagian saya diikutsertakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5			
4.	Semua pihak di bagian saya bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5			

### UMPAN BALIK DARI DAN KE KARYAWAN ( Nyhan, 2000)

1		2	3	4		5		
Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju	Netral	Setuju		Sangat Setuju		
1.	Saya selalu mendapat penilaian yang wajar dari atasan saya, atas pekerjaan yang dilakukan..			1	2	3	4	5
2.	Saya menerima pengakuan dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik .			1	2	3	4	5
3.	Atasan saya menjelaskan alasan perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan atasan.			1	2	3	4	5

### PEMBERDAYAAN KARYAWAN ( Nyhan, 2000)

1		2	3	4			5	
Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju	Netral	Setuju			Sangat Setuju	
1.	Saya memiliki memiliki kreativitas dan keleluasaan dalam melaksanakan tugas.			1	2	3	4	5
2.	Atasan saya senantiasa mendorong saya untuk selalu memonitor seluruh pekerjaan.			1	2	3	4	5
3.	Saya memiliki otoritas untuk mendapat pekerjaan terbaik berdasarkan kemampuan terbaik yang dimiliki.			1	2	3	4	5
4.	Cara atasan saya mendukung adalah dengan memberi otoritas yang lebih.			1	2	3	4	5

### KEPERCAYAAN INTERPERSONAL ( Nyhan dan Marlowe, 1997)

1		2		3		4		5	
Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju	
1.	Saya percaya bahwa atasan saya secara teknis kompeten dalam melaksanakan hal-hal kritis (penting) dari pekerjaan.			1	2	3	4	5	
2.	Saat atasan saya menyatakan sesuatu, saya merasa dapat mempercayai apa yang dikatakan.			1	2	3	4	5	
3.	Atasan saya dapat menegur apabila tidak dapat melaksanakan seperti apa yang telah dipercayakan kepada saya.			1	2	3	4	5	
4.	Saya merasa yakin dapat memberi tahu atasan mengenai hal apa saja yang berhubungan dengan pekerjaan.			1	2	3	4	5	

## PRODUKTIVITAS KERJA ( Nyhan, 2000)

1	2	3	4	5
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

1.	Semua orang pada bagian saya selalu sibuk melaksanakan pekerjaan, hanya ada sedikit waktu menganggur (idle time).	1	2	3	4	5
2.	Dibagian saya, kualitas pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang merupakan prioritas tertinggi.	1	2	3	4	5
3.	Dibagian saya, semua karyawan memberikan hasil kerja dan kinerja terbaik.	1	2	3	4	5
4.	Dibagian saya semua karyawan dapat memenuhi target sesuai waktu.	1	2	3	4	5

## KEPUASAN KERJA / Smith, Kendal, Hullin, 1959)

1		2	3	4			5	
Sangat tidak Puas		Tidak Puas	Netral	Puas			Sangat Puas	
1.	Saya puas karena pekerja saya adalah tugas yang menarik sehingga saya bisa bertanggungjawab dan belajar			1	2	3	4	5
2	Saya puas dengan gaji dan beban kerja yang saya terima dibanding rekan saya			1	2	3	4	5
3.	Saya puas dengan pekerjaan saya yang merupakan kesempatan berarti dan berkembang sesuai dengan kemampuan.			1	2	3	4	5
4.	Saya puas dengan cara pimpinan menangani dan mendukung pekerjaan			1	2	3	4	5
5	Saya puas dengan teman sekerja bergaul dan membantu pekerjaan saya.			1	2	3	4	5

### KOMITMEN ORGANISASI ( Meyer dan Allen, 1984)

1		2		3		4		5	
Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju	
1.	Saya merasa menjadi bagian dari tempat kerja.	1		2		3		4	
2.	Saya sangat senang berkarir dalam lingkungan organisasi saat ini.	1		2		3		4	
3.	Saya senang membicarakan dan bangga mengenai tempat kerja dengan pihak luar.	1		2		3		4	
4.	Saya benar-benar merasakan bahwa masalah organisasi juga merupakan masalah pribadi.	1		2		3		4	
5.	Saya tidak ingin keluar walaupun ada kesempatan yang lebih baik	1		2		3		4	